



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica nivel secundaria del distrito de Bellavista - región Callao

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con
mención en Gestión de la Educación

AUTOR

Ofelia Carmen SANTOS JIMÉNEZ

ASESOR

Dr. Segundo SÁNCHEZ SOTOMAYOR

Lima, Perú

2007



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Santos, O. (2007). *El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica nivel secundaria del distrito de Bellavista - región Callao*. Tesis para optar grado de Magister en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Unidad de Posgrado, Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

AGRADECIMIENTO

*A Dios, a mis padres, mis hijos:
Carolina, Johanna y Arturo, mi
esposo, por quienes cada día
trato de ser mejor.*

*A mis invalorable asesores,
catedráticos y a todos aquellos
que confían en mi y tienen
siempre una palabra de aliento.*

SUMARIO

	Nº página
TITULO	I
AGRADECIMIENTO	II
PRESENTACIÓN	III
RESUMEN	IV
CONTENIDO TEMÁTICO	V
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	3
1.1. Descripción del problema	3
1.2. Formulación del problema	4
1.2.1. Problema General	6
1.2.2. Problemas específicos	6
1.3. Objetivos de la Investigación	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos específicos	7
1.4. Justificación de la Investigación	7
1.5. Implicancias, alcances y limitaciones de la Investigación	9
1.5.1. Implicancias	9
1.5.2. Alcances y Limitaciones	10
1.5.2.1. Teórica	10
1.5.2.2. Espacial	10
1.5.2.3. Temporal	11
1.6. Formulación de la Hipótesis	11
1.6.1 Hipótesis general	11

1.6.2 Hipótesis Específicas	11
1.7. Identificación y clasificación de las Variables	11
1.7.1. Variables independientes	11
1.7.2. Variables dependientes	11
1.7.3. Variables intervinientes	11

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes nacionales e internacionales del problema	12
2.1.1. Gestión de la Calidad Universitaria el de la PUCP	12
2.1.2. El Planeamiento y Evaluación en la Universidad Católica: Argentina	13
2.1.3. Líneas de acción	13
2.1.4. Factores que influyen en las Instituciones Educativas de calidad:	
Caso la Educación Privada de Lima Metropolitana.	14
2.1.5. La Educación y la Empresa.	16
2.1.6 Decisiones Operativas y decisiones estratégicas	18
2.1.7. Pensamiento y Planeamiento Estratégico	19
2.1.8. La calidad estratégica en la educación	23
2.2 Bases Teóricas	27
2.2.1. Calidad en una Institución Educativa	28
2.2.2. Modelos de Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de	
Calidad.	30
2.2.2.1. Modelo “Deming”	30
2.2.2.2. Modelo de desarrollo Organizacional	35
2.2.2.3. Modelo de liderazgo Institucional	36
2.2.2.4. Modelo de Dirección escolar de colaboración.	37
2.2.2.5. Modelo Malcolm Baldrige	37
2.2.2.5. 1. Liderazgo Visionario	38

2.2.2.5.2. Educación centrada en el aprendizaje	39
2.2.2.5.3. Aprendizaje organización e Individual	39
2.2.2.5.4. Valoración de los profesores y del Personal de Apoyo.	40
2.2.2.5.5 Velocidad de respuesta	40
2.2.2.5.6. Enfoque hacia el futuro	40
2.2.2.5.7. Administración de la Innovación y de la Información.	41
2.2.2.5.8. Responsabilidad pública y ciudadana	41
2.2.2.5.9. Enfoque de los resultados y generación de valor	41
2.2.2.5.10. Categorías del Modelo Malcolm Baldrige	41
2.2.2.6. Modelo Planeamiento y Gestión de la Calidad Educativa	43
2.2.2.6.1. Planeamiento Estratégico Educativo	43
2.2.2.6.2. Misión Institucional y compromiso social	44
2.2.2.6.3. Visión Institucional	45
2.2.2.6.4. Diagnostico Estratégico	45
2.2.2.6.5. Direccionamiento Estratégico	46
2.2.2.6.6. Proyección Estratégica	46
2.2.2.6.7. Planes Operativos	46
2.2.2.6.8. Los Planes Tácticos	47
2.2.2.6.9. El Plan de Acción	47
2.2.2.6.10. Monitoreo y seguimiento del Plan	47
2.3 Definición Conceptual de Términos Básicos	48
 CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	 54
3.1. Tipo de investigación y diseño metodológico	54

3.2. Operacionalización de Variables	54
3.3. Estrategia para la Prueba de Hipótesis	55
3.4. Universo, Población y muestra	55
3.5. Instrumentos de Recolección de Datos	57
3.5.1. Instrumento N° 1, Encuesta a los directores para la Identificación de las Oportunidades y Amenazas - EFE	57
3.5.2 Instrumento N° 2, Encuesta a los directores para la Identificación de las Fortalezas y Debilidades - EFI	57
3.5.3. Instrumento N° 3, Encuesta a los directores para determinar la elaboración del Planeamiento Estratégico.	57
3.5.4. Instrumento N° 4, Encuesta a los egresados – padres de familia – grupo de interés para determinar el conocimiento del Planeamiento estratégico.	57
3.5.5. Instrumento N° 5, encuesta al personal administrativo para determinar el conocimiento del Planeamiento estratégico.	57
3.6. Descripción del Proceso de Prueba de hipótesis.	57
 CAPITULO IV: PROCESO DE CONTRASTE DE HIPOTESIS	 58
4.1. Análisis FODA de las Instituciones Educativas del Distrito de Bellavista	58
4.1.1. Presentación, análisis e interpretación del FODA de la Institución Educativa Callao.	59
4.1.2. Presentación, análisis e interpretación del FODA de la Institución Educativa General Prado.	60
4.1.3. Presentación, análisis e interpretación del FODA de la Institución Educativa Dora Mayer.	61
4.1.4. Presentación, análisis e interpretación del FODA de la Institución Educativa San Pedro	62

4.1.5. Presentación, análisis e interpretación del FODA de la Institución Educativa Francisco Izquierdo Ríos	63
4.1.6. Resultado del análisis y evaluación de los cuadrantes de las Instituciones Educativas	64
4.2. Contrastación de Hipótesis	65
4.2.1. Contrastación de Hipótesis General	65
4.2.2. Contrastación de Primera Hipótesis Específica	66
4.2.3. Contrastación de Segunda Hipótesis Específica	67
4.2.4. Contrastación de Tercera Hipótesis Específica	68
4.2.5. Contrastación de Cuarta Hipótesis Específica	69
CAPITULO V: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO	70
5.1 Planeamiento Estratégico Situacional	70
5.2 Direccionamiento	71
5.2.1 Misión Institucional	72
5.2.2 Visión Institucional	72
5.2.3 Valores Corporativos	73
5.2.3.1 Valores Educativos y Actitudes Básicas	73
5.2.4 Objetivos Estratégicos	75
5.2.4.1. Pedagógico	75
5.2.4.2. Administrativo	75
5.2.4.3. Institucional	75
5.2.5 Metas Institucionales Cuantitativas	76
5.2.6 Proyección Estratégica	77
5.2.6.1 Proyectos Estratégicos: Pedagógicos y Administrativos	77
5.2.6.2 Propuesta pedagógica	79
5.2.6.2.1 Objetivos Estratégicos	79

5.2.6.2.2 Ideario y Principios	79
5.2.6.2.3 Perfil ideal de los agentes de la Institución Educativa	80
5.2.6.2.4 Capacidades	80
5.2.6.2.5 Competencias	80
5.2.6.2.6 Lineamientos Educativos	81
5.2.6.3 Propuesta de Proyectos de Innovación	81
5.2.6.4 Proyectos de Gestión Institucional	81
5.2.6.4.1 Objetivos estratégicos	81
5.2.6.4.2 Organización	82
5.2.6.4.3 Gestión	82
5.2.6.4.4 Monitoreo y supervisión	82
5.2.6.4.5 Instrumentos de gestión	83
5.2.6.5 Propuesta de indicadores de gestión	83
5.2.6.5.1. Académicos	83
5.2.6.5.2. Logística para la formación	84
5.2.6.5.3. Tecnología	84
5.2.6.5.4. Infraestructura	84
5.2.6.5.5. Bienestar estudiantil	84
5.2.6.5.6. Proyección social	84
5.2.6.6. Planes operativos anuales	85
5.2.6.7. Planes de acción	86
5.2.6.8. Propuesta de organigrama	86
5.2.6.9. Viabilidad y sostenibilidad del proyecto	87
5.2.6.9.1 Metas	87
5.2.6.9.2 Financiamiento	87
5.2.6.9.3 Organización:	87
5.2.6.9.4 Alianzas estratégicas:	87
5.2.6.9.5 Gestión del personal	87

CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	91
V.- BIBLIOGRAFIA	92
VI.- ANEXOS	96
1. Instrumentos de Recolección de Datos: Encuestas	96
- Instrumento N° 1, Encuesta a los directores para la Identificación de las Oportunidades y Amenazas – EFE	96
- Instrumento N° 2, Encuesta a los directores para la Identificación de las Fortalezas y Debilidades - EFI	97
- Instrumento N° 3, Encuesta a los directores del Planeamiento Estratégico	98
- Instrumento N° 4, Encuesta a los egresados – padres de familia – grupo de Interés del Planeamiento Estratégico.	100
- Instrumento N° 5, Encuesta al personal administrativo del Planeamiento Estratégico	102
2. Cuadro de Consistencia	103
3. Gráfico N° 3 Modelo de planeamiento estratégico	105
4. Gráficos de Modelo de Gestión	106
5. Gráficos del resultado de las encuestas aplicadas a las Instituciones Educativas	110

INTRODUCCIÓN

El trabajo de Investigación denominado “ ***El Planeamiento Estratégico y su relación con la Calidad de las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Nivel Secundaria del Distrito de Bellavista de la Región Callao***” tiene como finalidad que este al alcance de los docentes pedagogos de los diferentes niveles de educación, personal administrativo, auxiliares de educación, administradores en el ámbito educativo; especialistas en educación; así como para estudiantes universitarios de las facultades de educación de las diversas universidades de nuestro país, pero fundamentalmente, es para los directivos de las instituciones educativas públicas, a fin de que exista un buen planeamiento estratégico en las instituciones educativas de la región Callao en el distrito de Bellavista para lograr la calidad de la institución.

El propósito es contribuir a la formación y que los directivos de las diversas instituciones educativas se conviertan en líderes gerentes, a efectos de que puedan asumir eficazmente las funciones de planeamiento y gestión estratégica, aplicando conceptos técnicos y procedimientos más modernos prácticos y eficaces.

Para que cada institución educativa, puedan ofrecer un servicio educativo de calidad y que todos sus integrantes compartan las mismas ideas fundamentales que caracterizan el trabajo que se realiza en ellos la calidad del trabajo realizado en una institución educativa se manifiesta cuando los alumnos que estudian en él y los profesores que en él trabajan logran aprendizajes valiosos y significativos en sus vidas.

Una institución educativa de calidad, se distingue de otras, porque no deja fracasar a sus alumnos y asegura a todo estudiante que admite la posibilidad de progresar normalmente hasta completar sus estudios, facilitándole la adquisición y desarrollo de competencias básicas para continuar su educación y desempeñarse satisfactoriamente en la vida.

La educación es un servicio que tiene que responder a las necesidades y deseos de los usuarios con el logro de los objetivos de la institución y que permitan a la comunidad educativa, reconocer que ese servicio tiene calidad.

La educación tiene que ser vista como el principal elemento en el desarrollo del capital humano, la principal riqueza que puede tener todo país. La gestión educativa es clave para lograr que la educación que se brinde a todos los participantes de la sociedad peruana no sólo sea de la mayor calidad posible, sino apropiada para que el individuo pueda participar activa y exitosamente en la sociedad que lo rodea.

Con la presente Investigación se brindará un valioso aporte para que las instituciones educativas cuenten con un planeamiento estratégico con el que puedan lograr su calidad de gestión institucional.

La Autora

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

Las instituciones públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista - Callao, no elaboran un planeamiento estratégico adecuado. Esta situación obedece a factores como la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la función planificadora y de su aporte a las demás funciones administrativas, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos. Lo que crea un ambiente de imprevisión respecto de acontecimientos difícilmente perceptibles en el presente la cual dificultaría en la previsión de eventos futuros.

Esto es reflejado en la planeación a mediano y largo plazo, y de la toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos sin un previo análisis internos o externos que afectan la gestión.

Mediante el conocimiento de los métodos apropiados para tratar los problemas de planeación y previsión, se resalta el rol de la alta dirección en cuanto a la dedicación que requiere el planeamiento estratégico, cuando por diversos motivos la alta dirección no cumple pueden llevar a las instituciones educativas a desaprovechar las oportunidades que brindan el entorno social y las fortalezas con que cuentan.

Estas instituciones educativas, lo que impide a desarrollar una estrategia que garantice el éxito futuro, e instituir un ambiente de innovación y creatividad que permita a los miembros de las instituciones educativas plantear diferentes alternativas de acción que han de ajustarse de acuerdo con los acontecimientos, la cual debe basarse la toma de decisiones para facilitar el consenso en dicho proceso en los niveles alta y medios.

El desarrollo del planeamiento estratégico se va a ejecutar mediante tres etapas: primera etapa: filosófica (misión, visión, valores), segunda etapa

analítica (análisis interno y externo FODA), tercera etapa operativa (objetivos-estrategias).

Esta situación hace necesaria la implementación de un planeamiento estratégico para contribuir y lograr una calidad educativa en las instituciones educativas, con una adecuada participación de los miembros de la misma, mediante el establecimiento de una comunicación efectiva para la cual deben darse a conocer los objetivos organizacionales, para poder comprometer a los individuos en las diferentes tareas, en el logro de dichos objetivos en bien de la Institución.

1. 2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

Es importante que hablemos de la necesidad de transformar buena parte de los programas educativos, no sólo para educar a una gran cantidad de gente, sino porque debemos utilizar la educación como un instrumento para optimizar la capacidad productiva nacional.

Para mejorar la capacidad productiva nacional es indispensable confrontar las políticas nacionales educativas con los más competitivos estándares internacionales. Esa confrontación exigirá por fuerza que se tenga que modificar programas educativos para poder satisfacer la demanda en cantidad y calidad de cierto conocimiento especializado.¹

Es por eso que, la educación debe planearse estratégicamente. El plan estratégico en la educación contempla básicamente las siguientes etapas: preescolar, primaria, secundaria, técnica y universitaria.

La educación vista como un proceso dinámico a largo plazo debe retroalimentar todos los medios de producción, porque como sabemos que el conocimiento debe aplicarse a todos los recursos: el capital, los recursos físicos básicos, el tiempo y el propio conocimiento. Aplicar el conocimiento a los medios de producción, significa que la educación debe coincidir desde su inicio para responder de manera eficaz a la visión, misión, objetivos, políticas y

¹ SANCHEZ MORENO Y DIAZ DIAZ, Hugo "Gestión Educativa" - Foro Educativo

estrategias que una nación se proponga a corto, mediano y largo plazo. La educación debe responder eficientemente a las demandas actuales y potenciales del mercado, por tanto, un plan estratégico de la educación debe estar abierto y dispuesto a medirse con sus homólogos del entorno global.

Para conocer si el planeamiento estratégico educacional de un país es bueno o malo, éste debe medirse con estándares internacionales de calidad. Los estándares internacionales de calidad dan como resultado el que cada país pueda conocer realmente el nivel de conocimientos que su fuerza futura poblacional tiene y adquiere.

La educación al ser estratégica es dinámica. La dinámica en la educación hace que el conocimiento sea evolutivo. Las grandes transformaciones experimentadas en el siglo veinte dieron como resultado una mayor demanda de conocimientos con estándares de calidad altamente competitivos.²

En el sector educación del Perú, especialmente de la región Callao del distrito de Bellavista, muchas instituciones educativas carecen de un planeamiento estratégico, trabajando sin rumbo sólo por inercia, la cual es preocupante por el desarrollo y la organización de las instituciones educativas.

Actualmente se esta utilizando el término de planificar, planeamiento estratégico educativo, en el sector educativo, de allí que para la elaboración de los documentos de gestión se necesite desarrollar el proyecto educativo institucional, entendido ello como una forma de plan estratégico, como parte de los componentes del planeamiento estratégico se encuentra la visión, misión, valores, diagnostico, objetivos, estrategias, políticas, programación.

Las instituciones educativas del distrito de Bellavista no cuentan con el apoyo del órgano intermedio para la elaboración del planeamiento estratégico de las direcciones la cual de alguna u otra manera los directores de las instituciones educativas tratan de hacer un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que les facilite que las Instituciones definan con la mayor, claridad posible su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo; que identifiquen los resultados claves de su instituciones y fijen los objetivos

² MARCELO V. Walter "Gestión educativa" 2001 p.16

específicos desarrollando estrategias y los medios o procedimientos para aplicarlos.

1.2.1. PROBLEMA GENERAL: ¿Qué relación existe entre el planeamiento estratégico y la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista?

1.2.2. PROBLEMA ESPECÍFICOS:

1. ¿La visión y misión están relacionados con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista?

2. ¿Los objetivos de gerencia están relacionados con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista?

3. ¿Qué relación hay entre la comunicación y la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista?

4. ¿El feedback estratégico se relaciona con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista?

1. 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL.-

Determinar en que medida el planeamiento estratégico se relaciona con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

1. Determinar la relación entre la misión y visión y la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

2. Analizar la relación entre los objetivos de gerencia y la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

3. Determinar si la comunicación se relaciona con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

4. Analizar el feedback estratégico se relaciona con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

La presente Investigación se justifica a base de las siguientes razones:

a).- POR SU NATURALEZA: No existen investigaciones realizados sobre estudios rigurosos de instituciones educativas públicas que cuenta con un plan estratégico en la región Callao, por lo tanto se justifica la ejecución del presente proyecto de investigación.

En el distrito de Bellavista de la región Callao no se han realizado investigaciones que determinen cuales son las instituciones educativas que no cuentan con su plan estratégico, estas investigaciones no se han realizado, por lo tanto, es necesario incrementar este tipo de investigaciones, cuyas propuestas realizadas servirán de base para emprender otras acciones entre ellas la orientación para la elaboración del planeamiento estratégico de las instituciones educativas de una manera sistemática y coherente de las necesidades nacionales.

b).- POR SU TRASCENDENCIA: Que debido a que las nuevas formas de administración y gestión educativa de las instituciones educativas, es necesario contar con un planeamiento estratégico con el propósito de contribuir a la formación y capacitación de líderes gerentes a efectos de que puedan asumir eficazmente las funciones de planeamiento y gestión estratégica aplicando conceptos, técnicas y procedimientos más modernos, prácticos y eficaces.

Los resultados obtenidos de la ejecución del presente proyecto de investigación se lograrán que las instituciones educativas de la región Callao elaboren su plan estratégico y así puedan responder a las necesidades de sus egresados y a la realidad local, regional y nacional.

c).- POR SU MAGNITUD: de las cinco instituciones educativas de educación básica del nivel secundaria de menores no cuentan con un plan estratégico adecuado por lo que es necesario que estas instituciones educativas lo elaboren con el fin de contribuir con la formación y orientación del estudiante que son los futuros egresados de las instituciones educativas los que se beneficiaran con la presente investigación.

d).- POR SU VULNERABILIDAD: es posible elaborar un plan estratégico de las instituciones educativas de la región Callao que se encuentra con todas las condiciones apropiadas para desarrollar la presente investigación.

Asimismo por su efecto de los resultados:

Económicas y sociopolíticas: La región Callao es conciente de que uno de los problemas más álgidos de las instituciones educativas públicas, es no contar con un plan estratégico que responda a su realidad y necesidad Institucional.

Es necesario rescatar los valores culturales e institucionales que sirvan de base para consolidar a las instituciones educativas y tenga su propia identidad dentro del contexto de nuestra sociedad.

Metodológicas: La región Callao requiere de instituciones educativas con alto nivel académico, al servicio prioritariamente del desarrollo de sectores productivos y sociales del país y por lo tanto sus generaciones acudirán a instituciones superiores a las universidades.

Científicas: En la actualidad el rol de las instituciones educativas considera a la persona como centro de atención de la educación, tiene como máxima aspiración desarrollar en el estudiante capacidades, conocimientos, valores y actitudes que le permitan una educación integral para alcanzar la autorrealización, así el estudiante perfila su proyecto de vida, consolida su

preparación académica básica y toma decisiones en su elección futura, al egresar la educación básica secundaria, ya sea para acceder a niveles superiores de estudios o al mundo laboral.

1.5. IMPLICANCIAS, ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1. Implicancias: la ejecución de la presente investigación tendrá las siguientes implicancias:

a) Económicas: con la presente investigación se analizará un planeamiento estratégico de acuerdo a los criterios específicos que ofrezcan mayores posibilidades de inversión productiva de la enseñanza en la región Callao, de modo que se establezca una adecuada relación entre el modelo educativo y la capacidad de empleo.

- Disminución de los costos sociales y educacionales.

- Incremento del servicio y utilidades de la institución.

b) Socio políticas: con el plan estratégico las instituciones educativas de la educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista van a lograr capacidades, conocimientos, valores, y aptitudes para alcanzar su autorrealización, va a tomar decisiones en su elección futura, permitirá elevar la organización y saber en que lugar se quiere estar en el futuro. Así mismo se logrará:

- Elevación de los niveles de satisfacción de los usuarios y beneficiarios.

- Mayor comunicación e integración de trabajo en equipo.

- Mejor clima laboral, social y profesional.

c) Científicas: con los resultados obtenidas las instituciones educativas, tomaran direccionamiento de tal manera que sus egresados podrán acceder a niveles superior de estudios, al ingreso de las universidades e institutos superiores, a lograr estudios de maestrías y doctorados y así poder lograr desarrollar proyectos de investigación para el desarrollo de la región Callao.

d) Metodológicas: las instituciones educativas actuarán como agente motivador del cambio y a la innovación para lograr una adaptación continúa de la región. Investigando los problemas que plantea la realidad educativa en la región y en el país y así proponer soluciones concretas con una sólida base académica. Así también se logrará:

- Mejoramiento del desempeño en el liderazgo de los agentes educativos.
- Mayor participación del personal directivo, docente y administrativo.
- Mayor compromiso de todos los agentes educativos por la calidad.

e) Tecnológica: las instituciones educativas deberán de estar acorde al avance y la capacitación permanente en nuevas tecnologías de información, ya que esta avanza día a día y no deberán de estar desactualizadas.

1.5.2. Alcances y Limitaciones

Se basó en datos recogidos de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes de las 05 instituciones designadas como muestra, encontrándose las siguientes limitaciones:

1.5.2.1. Teórica: Se hizo de las teorías educativas y sociales que traten sobre planeamiento estratégica y la calidad educativa de las instituciones educativas.

1.5.2.2. Espacial: La investigación se circunscribió exclusivamente al distrito de Bellavista en la institución educativa "CALLAO" de la región Callao. La unidad de análisis corresponde a las 05 instituciones educativas de la región Callao, ellas se determino a base de un muestreo.

1.5.2.3. Temporal: El estudio es de tipo transversal, iniciándose en mayo del 2005 y culmine en enero del 2007.

1.6. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS:

1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL:

El planeamiento estratégico se relaciona con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:

1. La visión y misión se relaciona con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.
2. Hay relación entre los objetivos de gerencia y la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.
3. La comunicación tiene relación con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.
4. Existe relación entre el feedback estratégico y la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

1.7. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES:

1.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: Planeamiento Estratégico. (X)

1.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE: Calidad de las Instituciones
Educativas (Y)

1.7.3. VARIABLE INTERVENIENTES: Gestión Educativa

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES NACIONALES E INTERNACIONALES DEL PROBLEMA:

Experiencias exitosas en materia de planeamiento estratégico de instituciones educativas.

2.1.1.- Gestión de la Calidad Universitaria: el caso de la PUCP

En el medio universitario, en América Latina y el resto del mundo, se viene discutiendo desde hace una década, la necesidad de evaluar la calidad de aquello que la universidad hace y la pertinencia de ese hacer para la sociedad. El entorno peruano, caracterizado por un número alto y creciente de universidades públicas y privadas exitosas³, “tiene como trasfondo la reflexión en torno a la búsqueda e incorporación de procesos que permitan la regulación de la calidad de tal cantidad de instituciones universitarias. En este contexto, conceptos tales como calidad, evaluación, aseguramiento de la calidad, excelencia, estándares y acreditación, muy en boga en los últimos años, no parecieran ser manejados aún con claridad. Queremos precisar que una de las universidades exitosa en nuestro país es:

“La Pontificia Universidad Católica del Perú, reconocida como una de las mejores universidades del país, no se encuentra al margen de dicho contexto. En el Plan Estratégico Institucional 2,000 – 2,010 de la PUCP, se explicita la necesidad de mantener el prestigio ganado, proponiéndose “Liderar la formación universitaria en el país y ser reconocida nacional e internacionalmente como espacio promotor y generador de desarrollo”.⁴ El despliegue de tal visión requiere de la incorporación en la institución de

³ Según información de la Asamblea Nacional de Rectores, el Perú contaba en el 2001 con un total de 78 universidades peruanas, de las cuales 33 eran públicas. En España en ese mismo año había un total de 67 universidades.

⁴ Carlos Fosca Pastor Director de la Dirección Académica de Planeamiento y Evaluación. – PUCP.

mecanismos de gestión y criterios de calidad, precedidos de procesos que aclaren que aclaren conceptos y enfoques con el objetivo de hacer posible su operativización.

2.1.2.- El Planeamiento y Evaluación en la Universidad Católica: ARGENTINA

La universidad procura guiarse en todos sus niveles de conducción por una política de planeamiento estratégico, que responda a sus estatutos y principios, en el marco de las enseñanzas de la iglesia católica.

“Asimismo, la universidad reconoce la necesidad de un proceso de auto evaluación que comprenda todas sus actividades académicas, directivas y administrativas, como así también de las evaluaciones externas necesarias para garantizar el cumplimiento de sus fines y las disposiciones reglamentarias vigentes”⁵.

2.1.3. Líneas de Acción:

Considerando la necesidad de proporcionar la estructura necesaria para una adecuada planificación institucional y con el objetivo específico de lograr que la misma se recree en un futuro sostenible a mediano y largo plazo, **la dirección de planeamiento estratégico** será afectada a dos áreas de incumbencias: **la evaluación institucional y el planeamiento**.

La evaluación institucional interna se incorporará como una herramienta o instrumento que formará parte del proceso de gestión de las unidades académicas y de la institución en su conjunto. Al mismo tiempo deberá orientar la reflexión comunitaria, para hacer de la misma una tarea dinámica y de carácter permanente destinada a verificar el cumplimiento de la misión institucional.

⁵Aprobado por el Consejo Superior de la Pontificia Universidad Católica Santa María de Buenos Aires Argentina 2001.

A su vez la universidad se someterá al proceso de evaluación externa de la C.O.N.E.A.U. o de otras entidades privadas constituidas con ese fin, de acuerdo con la reglamentación vigente. Para ello se establecerá un cronograma de reuniones periódicas con dicha entidad iniciando un diálogo técnico sobre criterios y acciones de trabajo para concretar la evaluación externa.

“El planeamiento estratégico identificará la dirección de la universidad en el corto, mediano y largo plazo, generando ideas y estudiando debidamente las posibilidades de concreción de las mismas y cumpliendo las etapas necesarias para alcanzar el objetivo fijado. El monitoreo del progreso o el fracaso del mismo dará lugar a una readaptación de la estrategia en un horizonte dinámico.

Se diseñará la capacitación para los directivos tendiendo a integrar el proyecto institucional, el plan operativo y el presupuesto de la universidad, con los programas de desarrollo, planes operativos y presupuestos de las diferentes unidades de enseñanza y el seguimiento de los resultados obtenidos”⁶.

2.1.4.- Factores que influyen en las instituciones educativas de calidad – caso la educación privada de Lima metropolitana.

De acuerdo a los estudios realizados sobre dirección de cambio más recientes y prestigiosas por las investigaciones hechas ^{7_8_9_10}, así como los resultados de una investigación sobre “La educación privada en Lima metropolitana”¹¹, y realizada por un equipo de profesionales peruanos, quienes llegan a las siguientes conclusiones en la que confirman la identificación de dieciséis factores claves que influyen directamente sobre la calidad de los centros educativos. “La mayoría de ellos están dentro del control del director y requieren modelos específicos, así como estrategias variadas de trabajo con el

⁶ Pontificia Universidad Católica Argentina- Santa Maria de los Buenos Aires

⁷ Miles, P.K. Y Margulies, N “toward of Service Organizations” 1987

⁸ Gomez Dacal, Gonzalo. “Curso de Organización y Administración Escolar 1996

⁹ Beare, H. /B.J.- Caldwell /R.H. Millikan “Como conseguir centros Educativos de Calidad” 1995

¹⁰ Schmelkes, Silvia “La calidad en la educación Primaria” Un estudio de caso. 1997

¹¹ UNESCO “La educación privada en Lima Metropolitana”. 1995

personal.”¹² Los cuatro primeros factores son precondition de los factores subsiguientes, a saber:

- Liderazgo. Los directores requieren de suficientes capacidades como líderes; además, asegurar la ejecución de las tareas y el establecimiento de buenas relaciones con y entre los miembros del personal.
- Autonomía de la escuela. A menudo determinada por políticas a nivel de sistema; extensiva al control del personal y de otros recursos.
- Cohesión del personal. En cierta media moldeable, pero influenciada por la forma en que es designado el personal.
- Repartición de autoridad. En base a planes y programas predeterminados, aunque resulta crucial para estabilizar el cambio después de su ejecución.
- Recompensas para el personal. Desarrollo de un programa evolutivo.
- Visión. La visión compartida incluyendo una visión del proceso de cambio, así como un futuro preferido y posible para la escuela.
- Control del personal. Gente involucrada, normalmente grupos de hasta doce personas, pudiendo ser más numerosos con el paso del tiempo.
- Control de los recursos. Influenciando por la autonomía de la escuela y con influencia sobre el desarrollo del programa evolutivo.
- Voluntad del personal Iniciativa. Influenciados por el reparto de autoridad, la recompensa para el personal, visión, control de personal y redes externas.
- Redes externas. Formación y utilización de equipos y redefinición de roles o de la organización en si.
- Resistencia a los problemas. Capacidad para enfrentarse a los problemas de ejecución. Influenciada por liderazgo y redes externas y

¹² Francisco Farro Custodio “Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas” Pág. 51

con influencia sobre desarrollo del programa, voluntad del personal y resistencia a las dificultades

- Buena ejecución Influenciada por desarrollo del programa, voluntad del personal y resistencia.
- Desarrollo del programa evolutivo. Influenciado por visión de futuro, control de recursos, redes externas, voluntad del personal y resistencia, con influencia sobre un buen programa de educación.
- Institucionalización. Influenciado por liderazgo, buena ejecución y cambio organizativo.
- Cambio organizativo. Influenciado por desarrollo del programa y con influencia sobre institucionalización.
- Buenos planes y programas. Se refiere al grado en que los planes y programas de estudio, en ejecución, se adaptan a las características de los centros educativos en general y a una comunidad y cultura determinadas.

2.1.5.- LA EDUCACIÓN Y LA EMPRESA¹³

El conocimiento que se asimila al superarse las diferentes etapas del plan estratégico educativo se menciona que es fértil, rico, abundante y sobre todo, es para toda la vida. Es por eso que, en el ámbito de la empresa el conocimiento de la gente hay que administrarlo bien, esto porque es el conocimiento de las personas lo que hace que las empresas puedan crear valor para sus clientes”.

Considero que toda institución educativa esta compuesta por seres humanos que toman acciones operativas y sustantivas y, además, toman decisiones libre y racionalmente. Toda organización es un complejo método en marcha, el cual más que estar compuesto por áreas (producción, mercadeo, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo) más bien está compuesta por gestores de conocimiento "know-how.

¹³ Elaborado en [http:// www.monografias.com/trabajos13/hablaedu/hablaedu.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/hablaedu/hablaedu.shtml)

Lo cierto es que para ellos el “saber cómo” (know how) es mucho más importante que el “saber que” (know What). Y, sobretodo, saberlo para capitalizarlo.

Dentro de mi punto de vista empresarial la educación esta vista como un empresa, para lograr una a gestión de calidad y así mejorar el desempeño del recurso humano que posea cada institución educativa, es de suma importancia tener en cuenta el conocimiento que posee cada personal porque esta será fundamental para tener éxito dentro de la sociedad, la cual dará buenos resultados el saber usar el know how.

Para que las Instituciones educativas puedan brindar una educación de calidad y eficaz a los educandos y puedan tener la satisfacción del cliente y de los integrantes de las Instituciones educativas y el impacto en la sociedad se va a conseguir mediante un excelente liderazgo que así dirija la política y estrategia, como la gestión de las personas, los recursos y todos los proceso para que puedan llevar a la excelencia en los resultados educativos.

Es necesario conocer todas las cualidades y habilidades humanas y académicas de todos los integrantes de la institución educativa, así como los trabajos designados por los directores líderes gerentes.

Es primordial en capacitar, actualizar o ampliar el conocimiento de todo el personal para un mejor desempeño dentro de las instituciones educativas.

Como se ha visto el proceso educativo es todo un plan estratégico a largo plazo en donde se forman personas con diferentes cualidades y en diferentes especialidades. De ahí que planificar, invertir y ejecutar permanentemente en educación debe ser un rasgo fundamental y continuo en la vida operativa de una organización que se proponga permanecer y crecer.

Un sistema de administración de conocimiento en el ámbito educativo, no sólo nos posibilitaría administrar mejor los bancos de información y contenidos, sino la capacidad de capitalizar el conocimiento producto de los procesos académicos de investigación, docencia y extensión; la posibilidad de aumentar el talento de la comunidad educativa y la facilidad del apoyo a la toma de

decisiones a partir de la historia y la cultura de la propia institución, incluso en forma automática si nos apoyáramos en la Inteligencia Artificial.

Para hacer un uso adecuado del conocimiento la empresa debe aprovechar la inteligencia o talentos que posee el recurso humano, pero sobre todo es su deber el potencializar esos conocimientos y el de posicionar otros nuevos que se ajustan más a su entorno organizacional. Hacer eso es beneficioso para empresa y motiva a las personas.

Considero que la Administración de Conocimiento sí es una de las direcciones en las que debemos encaminarnos si deseamos convertirnos en un país que le de valor al conocimiento de sus ciudadanos y sus instituciones como patrimonio nacional, siendo la Educación la vía más objetiva y directa para lograrlo.

2.1.6. DECISIONES OPERATIVAS Y DECISIONES ESTRATÉGICAS.

Esta segunda parte es una propuesta sobre una necesidad real de todos los estudiantes del ciclo de bachillerato.

Para todo estudiante de secundaria, el objetivo de finalizar el bachillerato es obtener una base de conocimiento general sobre los campos de las letras, las ciencias, la moral y la ética, para tomar la primera decisión realmente trascendental de su vida: la elección de su actividad futura mediante la selección de una disciplina de estudio que lo convierta en un profesional.¹⁴

Y aquí es donde reside el fundamento de una tragedia que tiene mil caras en todos los países del mundo los muchachos son "empujados" por la publicidad de los centros de estudio universitario para que "escojan" una de las carreras que ofrecen y les prometen éxito, prosperidad y felicidad. En otros casos la decisión es tomada con base en la especulación sobre "la carrera o actividad que permita enriquecerse". ¹⁵*(En los países del mundo desarrollado,*

¹⁴ y ¹⁵ **Dr. Carlos Calvo Aguilar, MBA**, es Consultor en Administración, Profesor de Planeamiento Estratégico, Miembro del Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica y colaborador regular de nuestra publicación.

industrializado o también llamado primer mundo, no existe dentro del plan de estudios de bachillerato el tema del pensamiento y el planeamiento estratégico, también tienen "estudiantes fósiles" que con mucha frecuencia por no decir casi siempre, son los que integran los movimientos subversivos o simplemente "destructores de tiempo vital", actividad que algunos indulgentes tratadistas definen como "parte del fenómeno llamado juventud").

¿Cuál es el problema? El vacío sobre el contenido del pensamiento estratégico, el cual permite que una persona pueda llegar a conocer lo que algunos llaman "destino" pero que nosotros llamamos MISION. ¿Para qué existo, cuál es la razón de mi existencia? Y la proyección al futuro que para muchos es el "sueño" pero que para nosotros es la VISION, la cual es un sueño con acción.

La VISION comprende esas metas importantes que los padres "sueñan" para sus hijos y que los mismos hijos también sueñan; pero la diferencia se apoya en los OBJETIVOS o METAS que el muchacho visualiza para sí mismo, en función de sus valores, habilidades, destrezas, conocimientos y su pasión por lograrlas.

2.1.7. PENSAMIENTO Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Según el Programa de desarrollo social manifiesta, ¹⁶ "Adjetivar a un pensamiento como estratégico implica al menos intuir la existencia de otras formas de pensamiento. En efecto, esta división no sólo es posible, sino absolutamente necesaria de hacerla, pues las formas de pensar deben adecuarse a las necesidades temporales en que ese pensamiento debe aplicarse".

En un escenario signado por el cambio y la transformación, las formas de pensar tradicionales basadas en la repetición histórica, infiriendo que lo que va a ocurrir es más de lo mismo, caen abruptamente ante nuevas realidades, si pretendemos pensar tradicionalmente para encarar las nuevas situaciones, atípicas, graves pues se refieren a lo social, requieren de creatividad, innovación, imaginación, reflexión original y, además de todo ello hacerlo de

¹⁶ Programa de desarrollo social Secretaria de extensión universitaria. UBA. Entidades sin fines de lucro. Introducción y herramientas básicas para la gestión. Eudeba, Buenos aires, 1999.

una manera continua, produciendo aprendizaje de los resultados alcanzados y capitalizando experiencia de situaciones y escenarios análogos.

Ello no implica que el pensamiento estratégico se constituya una sofisticación de altísima racionalidad y razonamiento analítico, sino un pensamiento interactivo que desarrolla la inteligencia a través de su práctica y que auto produce conocimientos para incrementar la capacidad de generar alternativas viables para definir objetivos y transformarlos en resultados.

Si el pensamiento tradicional procura forzar las situaciones de la realidad para adecuarlas a los esquemas rígidos preelaborados, el pensamiento estratégico opera a la inversa, es decir produce esfuerzos notables por entender e interpretar el entorno, el escenario, el espacio donde debe desarrollar su actividad y donde están instaladas las necesidades, en una búsqueda persistente para adaptar y aprovechar la mejor combinación de los recursos existentes.

La influencia del pensamiento estratégico en la sociedad contemporánea ha sido de una magnitud tal que permitió crear modelos adaptativos (blandos) para suministrar un ordenamiento que al menos posea una lógica básica que nos permita manejarnos adecuadamente para enfrentar situaciones ambiguas y complejas. De allí que, dentro del pensamiento estratégico, se prioriza el análisis de cada uno de los componentes que conforman una situación, para potenciar las capacidades de razonamiento acerca de cada uno y volverlos a reestructurar con una óptica más ventajosa.

Los fenómenos del mundo real, léase las situaciones a resolver, no siempre siguen una tendencia lineal, más bien escasamente pueden analizarse linealmente, por lo tanto, descomponer una situación en sus elementos y volverlos a ensamblar constituye un ejercicio que resulta la especialidad más destacada de un órgano vital: el cerebro humano.¹⁷

De allí que el pensamiento estratégico contrasta fuertemente con el pensamiento convencional cuya metodología de razonamiento se basa en la linealidad y la repetición, pensamiento automatizado, de respuesta previsible,

¹⁷ Dr. Carlos Calvo Aguilar, Miembro del Colegio profesionales en ciencias económicas de Costa Rica..

que aplica una norma permanente ante situaciones similares, contrastando con la intuición pura, que de alguna manera es un atributo positivo y necesario en términos del ideario del pensamiento estratégico.

En el pensamiento estratégico se combinan elementos múltiples y complejos pero, quizás, uno de los aspectos más importantes es que puede ser aprendido, o sea que invirtiendo en conocimiento podemos transformar pensamiento tradicional en pensamiento estratégico.

La multiplicidad de elementos sustantivos despeja azar, golpes de suerte, casualidades exitosas cambiando el horizonte hacia una renovación del pensamiento asentado en valores que responden a una lógica con mayores posibilidades de transformar objetivos en resultados.

En modelando estrategia, se plantea muy claramente las relaciones de complementariedad y ambigüedad entre el pensamiento intuitivo que origina iniciativas originales provocadas por la creatividad y la innovación y su transformación, intermediando el razonamiento analítico en una estrategia o curso de acción que va tomando forma en sus etapas de elaboración, formulación e implementación como proceso interno del planeamiento estratégico.

Pero el término "modelando" incorpora la diferencia entre la artesanía y la racionalidad absoluta.

Cuando hablamos de modelos, estamos evocando una destreza y dedicación que parte sin ninguna forma, pero que está en la intimidad mental e intencional del que la impulsa. Por ello, frecuentemente, un pensamiento estratégico al ser traducido al lenguaje cotidiano tiene incomprensiones pues, hasta tanto el modelaje vaya tomando forma explícita, que pueda ser comunicada, ofrece restricciones a la racionalidad del proceso de planeamiento. De allí que el concepto de modelaje captura mucho mejor el proceso del cual resultan las estrategias efectivas; es decir, aquellas que alcanzan el resultado esperado y deseado cuando se definen los objetivos.

La imagen de la planificación estratégica resulta imprescindible para el mejor aprovechamiento de los recursos, generalmente escasos, pero no debe adherirse a ella sin reservas.

Uno de los desafíos prioritarios lo constituye, para el estratega, el conocimiento de las capacidades y recursos de la organización tanto actuales como potenciales para reflexionar acerca de las direcciones estratégicas correctas y viables. Hay un trabajo dual, el del artesano que parte de un material sin forma alguna, pero tiene en su mente con claridad el objetivo a lograr -una figura, un objeto- y la componente racional inclinada a la planificación estratégica que define los pasos, etapas o procesos para llegar al resultado.

Los dirigentes son artesanos y la estrategia su arcilla. Por un lado el pasado de la organización, su historia, valores, cultura y estilo de funcionamiento; es decir, la particular identidad que diferencia una entidad de otra, que puede a veces condicionar fuertemente y restringir un futuro promisorio en términos de aprovechamiento de las oportunidades o necesidades del contexto a satisfacer. De allí que la estrategia se define como alguna forma de plan, de orientación explícita para la conducta futura. Combina intencionalidad con deliberación, por lo tanto modela pensamiento con acción y actitud de cambio. De ello se deriva una expresión mayor y más comprometida que se identifica como cambio estratégico. Cuando a esta expresión recurrimos, estamos vinculando dos procesos: la necesidad de cambiar, complementada con hacerlo de una manera abrupta, contundente, repensando de otra forma, girar el enfoque, cambiar el centro de la cuestión. Es un tipo de cambio, el estratégico, que parte de paradigmas y enfoques de la realidad más sustantivos y centrales.

De allí que la planificación estratégica debe ser reconocida por lo que es, un medio, no para crear estrategias sino para programar estrategias ya formuladas trabajando formalmente sus implicancias, su naturaleza esencialmente analítica, basada en la descomposición en elementos; mientras que, en cambio, el proceso de formulación y elaboración de estrategias es esencialmente sintético.

Por ello que el intento de crear estrategias a través de la planificación formal conduce o a extrapolar las existentes o a copiar las estrategias de otros.

Ello no disminuye el rol de los planificadores que, obviamente, tienen su participación en la elaboración y formulación, pero ello es fundamentalmente con referencia a la necesidad de información y como fogoneros para estimular a otros a que piensen estratégicamente.

El medio ambiente no cambia de manera regular o sobre una base ordenada y rara vez también se producen cambios dramáticos continuos. La clave, entonces, es detectar discontinuidades, turbulencias, situaciones con originalidad propia, que no tienen precedentes y allí emerge la necesidad de modelar la estrategia adecuada, sutil, exclusiva.

El cambio constante obliga a convivir con el pensamiento y el planeamiento estratégico pues este tiende a atrofiarse en los períodos de larga estabilidad.

El tema es manejarse dentro de una orientación estratégica capaz de detectar el perfil de necesidades y planificar estratégicamente las únicas o múltiples alternativas para satisfacerlas.

La gestión estratégica es un camino que se recorre en conjunto, más identificada con la visión y el compromiso que con las técnicas analíticas. Por ello, los responsables de gestionar estratégicamente, en ambientes participativos y solidarios desarrollan capacidades para detectar pautas emergentes y para ayudar a que tomen una forma concreta de implementación. Como las flores que aparecen inesperadamente en un jardín, algunas estrategias emergentes deben ser cosechadas inmediatamente, pues resulta una forma positiva de capitalizar pensamiento espontáneo, creativo, innovador, es decir, estratégico. Lo que realmente se llama: esa es una buena idea.

2.1.8.- LA CALIDAD ESTRATÉGICA EN LA EDUCACIÓN

Nosotros consideramos que hasta hoy nadie discute que la educación es un elemento esencial para el desarrollo del capital humano de tal manera que según¹⁸

¹⁸ educación y el conocimiento- Monografías.com

"Es importante que hablemos de la necesidad de transformar buena parte de los programas educativos, no-solo para educar a una gran cantidad de gente, sino porque debemos utilizar la educación como un instrumento para optimizar la capacidad productiva nacional"

Aplicar el conocimiento a los medios de producción, significa que la educación debe coincidir desde su inicio para responder de manera eficaz a la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias que una nación se proponga a corto, mediano y largo plazo.

La educación debe responder eficientemente a las demandas actuales y potenciales del mercado, por tanto, un plan estratégico de la educación debe estar abierto y dispuesto a medirse con sus homólogos del entorno global.

Para conocer si el planteamiento estratégico educacional de un país es bueno o malo, éste debe medirse con estándares internacionales de calidad. Los estándares internacionales de calidad dan como resultado el que cada país pueda conocer realmente el nivel de conocimientos que su fuerza futura poblacional tiene y adquiere.

La educación al ser estratégica es dinámica. La dinámica en la educación hace que el conocimiento sea evolutivo. Las grandes transformaciones experimentadas en el siglo veinte dieron como resultado una mayor demanda de conocimientos con estándares de calidad altamente competitivos.

La educación le ha permitido a los seres humanos poder ampliar su horizonte mental, por tanto; la evolución del conocimiento humano originó que en el siglo XX se diesen grandes transformaciones en los modelos de desarrollo que el hombre maneja. En otras palabras, la educación transformó en realidad lo que ayer era todavía mera ciencia-ficción para una gran la mayoría de los individuos nacidos en siglo veinte.

Es por ello que, es de vital importancia que la educación ponga especial importancia a la calidad del conocimiento que se posee en los educandos. Una educación que quiere posesionar conocimientos de calidad en la población presente que se educa, deberá contemplar los siguientes puntos:

- La investigación y el desarrollo.
- El pensamiento y la reflexión crítica.
- La toma de decisiones y capacidad para defenderlas.
- Una eficiente comunicación oral y escrita bilingüe o multibilingüe.
- El fomentar el hábito de la escritura y de la lectura.
- El desarrollar la capacidad de desenvolvimiento personal en los educandos.
- La capacidad de poder hacer un uso óptimo de la tecnología de punta presente y futura.
- La capacidad de la experimentación y del razonamiento lógico-matemático.
- El desarrollo eficaz de habilidades deportivas y artísticas.

El posicionamiento eficiente de conocimientos de calidad por medio de la educación facilita el alcanzar en el mediano y largo plazo un mejor nivel de vida, esto porque los estándares económicos han de ser por fuerza mejores que los tenidos en el pasado.

Un nivel de vida más elevado, gracias a indicadores económicos más altos, le permite a los individuos el poder satisfacer un mayor número de necesidades humanas reprimidas, ya que el ingreso per cápita de los individuos es mayor.

Como vemos, la educación como factor generador de conocimiento, es un factor indispensable para poder satisfacer una mayor cantidad de necesidades insatisfechas del ser humano y por ende, de las naciones.

El papel creciente del conocimiento dentro del proceso productivo lo ha transformado en uno de los factores de la producción. El trabajo manual tiende a perder importancia y las sociedades se desagrarizan y se desindustrializan. Comienzan a surgir los llamados obreros del saber y las ideas a ser consideradas como bienes económicos.

Al hablar de ideas como bienes económicos, estamos hablando implícitamente de productos y, los productos se destacan entre muchos atributos por su accesibilidad, disponibilidad y costo.

Lo anterior significa que, los diversos niveles de educación públicos o privados que reciba un estudiante se enfrentan a la disyuntiva de que puedan ser de calidad. La calidad es ese atributo que diferencia el cliente meta al comparar un producto con otro producto que satisface la misma necesidad. Ejemplos que influyen directamente en la calidad de la educación son los siguientes:

El tiempo, el espacio de desplazamiento y los medios de transporte. En otras palabras, la distancia, la geografía del desplazamiento y los medios de transporte que tengan o con que cuenten los maestros y los estudiantes.

Educación virtual. La educación virtual conjuga una gran masa variable de estudiantes de diferentes culturas en cursos, estos cursos son impartidos por una gran variedad de excelentes profesionales, los cuales representan a prestigiosos centros educativos, por tanto, deben asegurar el estándar de calidad en la enseñanza de cada uno de esos centros educativos.

Cantidad y calidad de cursos, carreras o especialidades enfocados en problemas reales de la empresa pública o privada. Lo que se busca con esto es que los demandantes de conocimiento puedan incorporarse fácilmente en el entorno laboral (propio, público o privado) que les toque actuar.

La infraestructura. El mal estado de las casas de estudio, así como el difícil estado de los caminos influyen negativamente en la capacidad del aprendizaje por parte de los estudiantes, y a la vez, desmotiva a los educadores por las malas condiciones en que les toca desenvolverse.

Los costos para la educación. La disponibilidad de textos, material, mobiliario y equipo se tornan dificultosas cuando en valor de los mismos es alto.

La computación y la Internet. La población de estudiantes que tienen acceso a medios de comunicación e información electrónica incrementan su calidad en el aprendizaje. Las políticas nacionales para la metodología de la enseñanza, evaluación y aprendizaje. La cantidad de alumnos por aulas, así como la

cantidad de estudiantes por profesorado. Las fuentes de empleo seguras por cantidad de estudiantes graduados. Las políticas nacionales que estipulan las garantías sociales y económicas de los educadores.

Como vemos, existen una serie de factores sociales, económicos y políticos que tienen que ver de manera directa con la calidad de la educación. Así por ejemplo, tenemos que, la enseñanza estatal que recibe un estudiante de clase baja en una pequeña escuela rural, es de menor calidad, en comparación con la que recibe otro estudiante de clase media en una más amplia escuela pública de la capital.

La calidad de enseñanza es importante porque, el éxito o fracaso que alcance ese niño pobre o el de clase media han de depender en su mayor parte del grado de excelencia educativa recibida a través de los años.

2.2. BASES TEÓRICAS:

El término “plan” proviene del latín y significa, más precisamente, “distribución del espacio que ocupa la base de un edificio”. Lo que podría equivaler a “esquema básico de diseño de cimientos y base de un edificio”.

Siglos después, su sentido se amplió hasta significar la “representación gráfica de cualquier lugar” (1600).¹⁹ El plan significaba entonces la prefiguración y el diseño de una planta edilicia, lo que hoy conocemos por “plano”. Era el resultado esperado y deseado de una obra por construirse. Más tarde (1737) el plan es definido como “escrito en que se apuntan las grandes líneas de una cosa”²⁰

El término “estrategia” en su raíz etimológica, designa originalmente el nombre del “puesto” del titular del ejército, el lugar de mayor jerarquía. Con el correr del tiempo, el alcance del concepto se extendió hasta incorporar a su significado

¹⁹ - ²⁰ Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana, 5º Edición, Joan Corominas, ED. Gredos, Madrid, 1976

atributos de tipo psicológico y conocimientos y habilidades que se supone deben formar parte de la personalidad del jefe de un ejército: visión general, carácter, temple, destreza y pericia en el manejo o conducción de los hombres.

En tiempos de Pericles (450 a.C.), el término pasó a denotar las habilidades de conducción (liderazgo, gestión, capacidad o poder) y, en la época de Alejandro Magno (330a.C.), connotó también la ingeniosidad, habilidad y destreza para el mando y pericia en la aplicación de la fuerza, la capacidad perceptual para anticiparse a los movimientos del enemigo y el manejo del gobierno de la administración y de la guerra en su conjunto.

Hoy los conceptos de plan y de estrategia han sido incorporados al lenguaje habitual de las administraciones pública y privada, de la investigación y de la docencia, de la gerencia empresarial, de la política y, en general, de aquellas actividades humanas que requieran de una especial precisión y balanceo de factores a la hora de determinar fines y de organizar medios para alcanzarlos.

Diversos autores coinciden en definir al plan como una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.

2.2.1. Calidad en una Institución Educativa.

La calidad educativa en una institución educativa significa un cambio de paradigma, es decir, una nueva forma de concebir y de gestionar una organización escolar. La calidad comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas. La calidad es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Este se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo. Para adoptar con éxito esta estrategia es necesario que el centro educativo ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente aplicando una gestión de

calidad, así como los resultados de experiencias exitosas de los centros educativos líderes.²¹

La calidad total aplicada a la educación constituye un nuevo sistema de gestión empresarial, en la medida que sus conceptos modifican radicalmente los elementos característicos del sistema educativo tradicionalmente utilizados.

No se puede hablar de **Calidad Educativa**, si no se trata primero de la **Calidad de Vida** y la **dignidad de la persona humana**. Como bien lo afirma Beno Sander, “el concepto de calidad de vida humana es el criterio clave para guiar el estudio de las organizaciones sociales y la educación” ²². Por consiguiente, la gestión educativa es un proceso mediador entre la valoración y aplicación de los conceptos de libertad, equidad, participación y democracia en la gestión educativa.

Este nuevo enfoque de calidad requiere una renovación total de la mentalidad de las personas y, por tanto, de una nueva cultura organizacional; ya que entre otros aspectos se tiene que poner en práctica un planeamiento y gestión participativa y una revalorización del personal docente no aplicada por la administración tradicional.

La calidad total comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del usuario para luego satisfacerlas y superarlas. La calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los usuarios y la eliminación de todo tipo de desperdicios.²³ Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo. Para adoptar con éxito esta estrategia es necesario que la Institución educativa ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente aplicando una gestión de calidad, así como los resultados de experiencia exitosas de las Instituciones Educativas líderes.

²¹ MILAN ANTONIO, RIVERA RUBEN Y MARIA SOLEDAD RAMIREZ “Calidad y Efectividad en Instituciones Educativas”

²² SANDER, B. 1994 p 237

²³ MILAN, A. RIVERA, Rubén CALIDAD Y EFECTIVIDAD EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

2.2.2. Modelos de Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de

Calidad. ²⁴

2.2.2.1. Modelo “Deming”

Este modelo asume el concepto de calidad total, filosofía empresarial, que aplica los conocidos catorce puntos enunciados por el famoso ingeniero Williams E. Deming, quien concibe a la empresa como un organismo viviente cuya responsabilidad máxima, es no sólo la importante satisfacción de sus clientes, a través del mejoramiento continuo de todos los procesos del sistema organizacional, sino que, además debe proteger y garantizar el desarrollo y seguridad de quienes viven al interior de ella, así como el bienestar de la comunidad y de la nación mediante la confección y entrega de productos y servicios de óptima calidad.

Indudablemente que la metodología desarrollada por Deming, constituye una buena alternativa para el mejoramiento de la calidad educativa. Para lo cual debemos aplicar los 14 pasos que siguen: ²⁵

- 1º Creación de una voluntad firme de mejora del producto y servicio con la pretensión de ser competitivo, permanecer en la actividad empresarial y proporcionar trabajo.
- 2º Adopción de una nueva filosofía. En una nueva era económica, como la actual, los que dirigen deben ser conscientes del desafío, aprender sus responsabilidades y adoptar un estilo de liderazgo que promueva el cambio.
- 3º Cesación de la dependencia de los informes de inspección como vía para mejorar la calidad; para construir la calidad es imprescindible centrarse en primer lugar en el propio producto.
- 4º Conclusión de la práctica de hacer los negocios teniendo en cuenta únicamente el precio. En lugar de ello, es una exigencia el procurar la “minimización” de costo total, recurrir a un suministrador para cada

²⁴ FARRO C. Francisco PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CALIDAD

²⁵ DEMING, 1986:23 -24)

necesidad y entablar con cada uno de ellos una relación, a un largo plazo, de lealtad y confianza mutuas.

5° Mejora constante y en todo lugar del sistema de producción, como forma para elevar la calidad y eficiencia, y bajar constantemente los costos.

6° Institucionalización de un sistema de entretenimiento y capacitación profesional.

7° Desarrollo de un liderazgo que ayude a los trabajadores a realizar mejor su trabajo contando con los recursos necesarios; la supervisión del sistema de dirección necesita ser revisada, al igual que la de los trabajadores.

8° Eliminación de los medios: cada persona puede realizar un trabajo efectivo para la organización.

9° Rupturas de las barreras entre departamentos: las personas que investigan, diseñan y producen deben trabajar en equipo a fin de prever los problemas y de utilizar todos los recursos disponibles para hallar soluciones satisfactorias a los mismos.

10° Eliminación de los “eslóganes”, exhortaciones y “dianas” para los trabajadores, con los que pretende crear la percepción de que han de existir situaciones de “cero defectos”, ya que inducen relaciones negativas y de baja calidad laboral e insuficiente rendimiento.

11° Sustitución de los estándares de rendimiento y de dirección por los objetivos propios de un liderazgo efectivo.

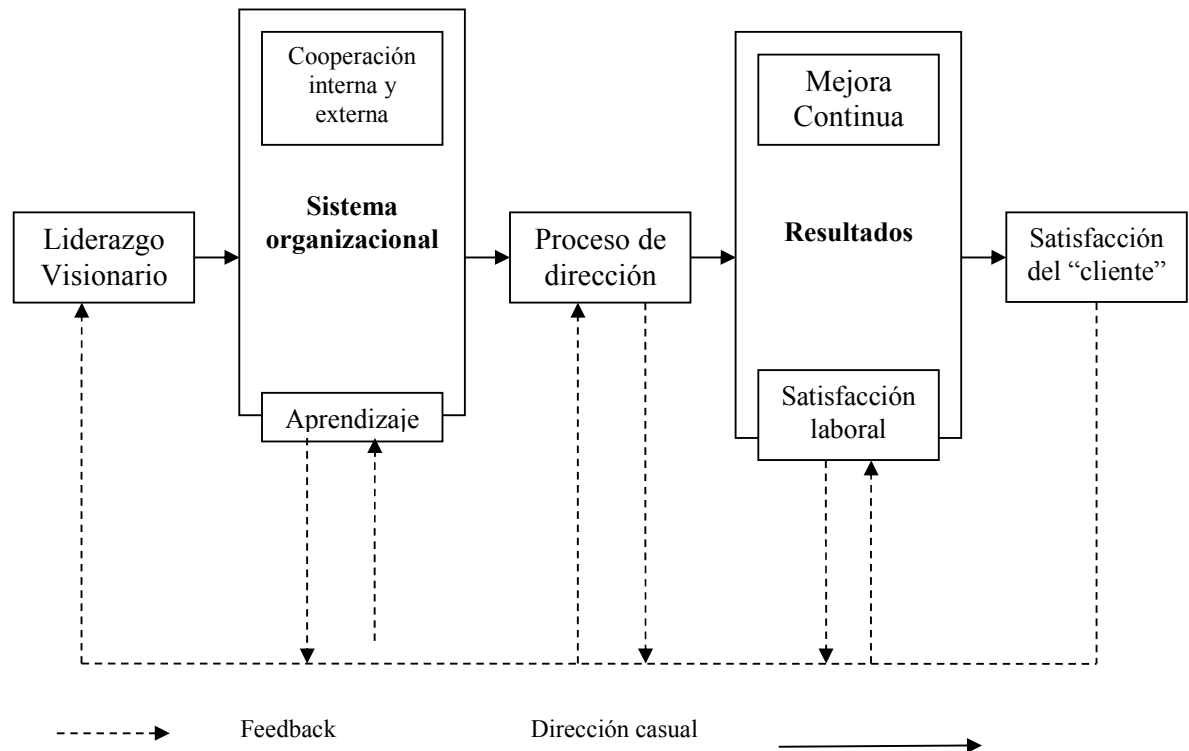
12° Eliminación de todo aquello que impida que las personas se sientan orgullosas del trabajo que realizan. La responsabilidad de los supervisores debe trasladarse desde el puro número hacia la calidad.

13° Instauración de programas vigorosos de formación y auto perfeccionamiento.

14° Establecimiento de un plan de transformación de la organización en cuyo diseño y aplicación participen todos.

Anderson y Schoeder.- consideran que el Método Deming puede ser reinterpretado, como teoría, según el siguiente modelo:

Grafico1: Modelo "Deming"



Tomado de: Gómez Dacal, Gonzalo. Curso de Organización Escolar y General.

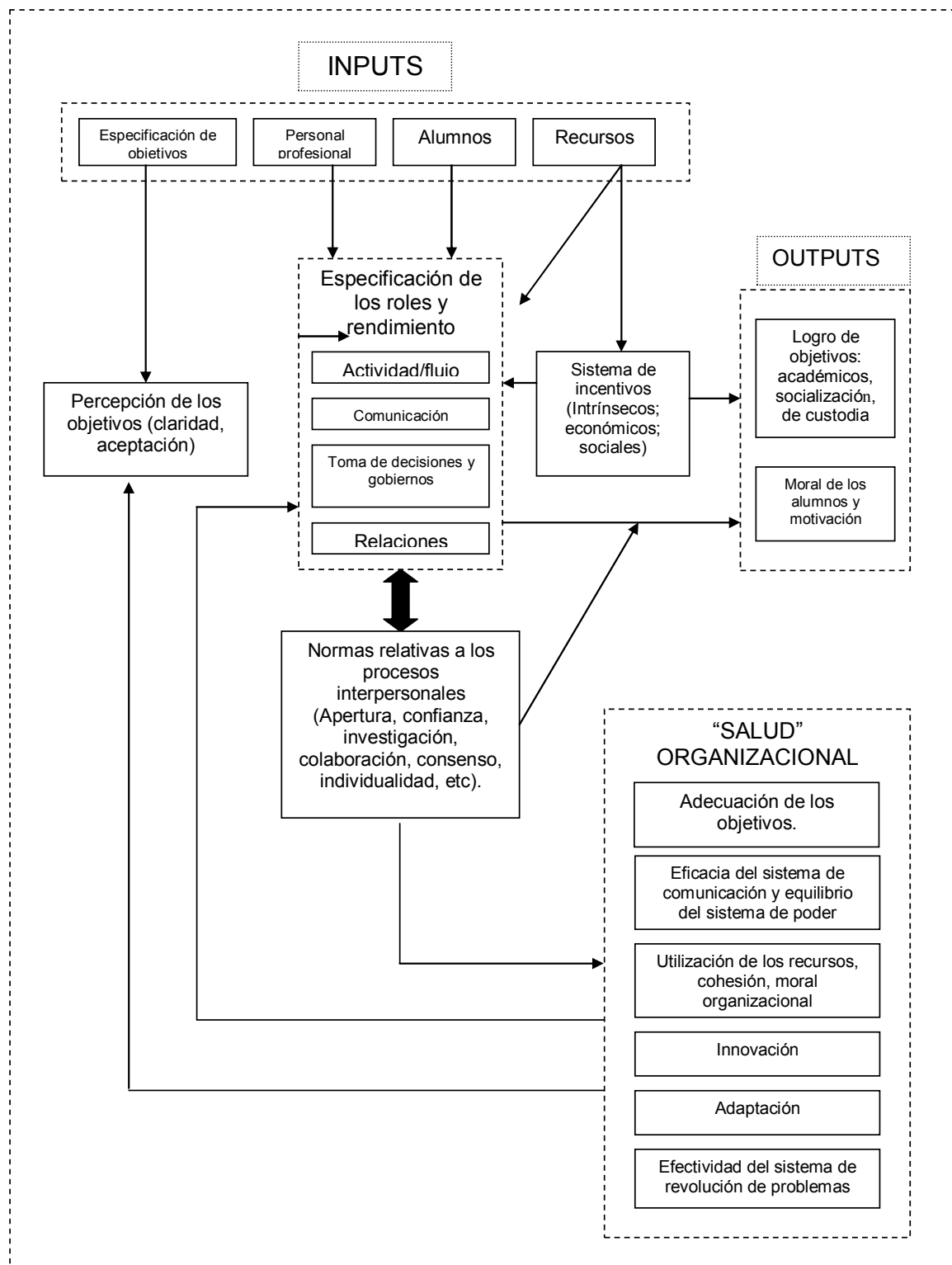
Los componentes de este modelo de dirección se adaptan a las condiciones que caracterizan a las instituciones escolares eficaces:

- **Liderazgo visionario:** es función de la capacidad del líder para establecer, aplicar y conducir planes que permitan alcanzar objetivos a largo plazo, cuya formulación habrá de estar determinada por las cambiantes expectativas y necesidades formativas de los alumnos, y de las que los padres, en cada momento, interpretan que son mas pertinentes

- **Cooperación interna y externa:** propensión del centro escolar a implicarse en actividades no competitivas entre los integrantes de la organización y los de otros establecimientos de enseñanza.
- **Aprendizaje:** capacidad que tiene la institución de enseñar para identificar y satisfacer las necesidades formativas de sus miembros.
- **Dirección de procesos:** énfasis en la importancia de “liderar” los procesos, y los medios de actuación, más que resultados.
- **Mejora continua:** proclividad de la organización a impulsar continuamente la innovación y la mejora de la calidad de la enseñanza.
- **Satisfacción de los “trabajadores”:** grado en que los profesores y demás profesionales perciben que la organización esta dando satisfacción a sus demandas y expectativas.
- **Satisfacción de los padres y alumnos:** grado en que los padres y los alumnos juzgan que la institución escolar da respuestas efectivas a sus demandas y expectativas.²⁶.

²⁶ GOMEZ DACAL, Gonzalo, 1996

Grafico2: "Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad"



Fuente: FARRO C., Francisco

2.2.2.2 Modelo de desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es una corriente de estudio científico de las organizaciones, que puede definirse como “un esfuerzo que es planificado, que afecta al conjunto de la organización y que es dirigida desde los niveles superiores con la finalidad de incrementar la efectividad y la salud organizacional a través de intervenciones previamente establecida sobre los proceso de trabajo, de acuerdo con la ciencia del comportamiento laboral”²⁷

Las técnicas del DO es habitual clasificarlas en tres capítulos: procesos humanos, tecnoestructura y diseños multifacéticos:

- **Las intervenciones sobre los procesos humanos** buscan mejorar el funcionamiento de las personas , con seis tipos de actuaciones:
 - Formación
 - Participación en la toma de decisiones
 - Dirección por objetivos
 - Información detallada a los aspirantes a un puesto laboral de las exigencias que conlleva su desempeño.
 - Creación de equipos y gestión de los conflictos intergrupales.
 - Aporte de información de feedback a los miembros de la organización, según sus necesidades.
- **Las intervenciones sobre la tecnoestructura** pretenden repercutir en el contenido y en los métodos de trabajo, así como en las relaciones entre los trabajadores, con reflejo en:
 - El diseño de los puestos de trabajo, realizado a través de la manipulación de la tecnología organizacional.
 - La ampliación del campo de trabajo, hecho mediante la coordinación horizontal.

²⁷ .WAYNE, 1991: p.22

- El enriquecimiento del puesto de trabajo, acometido con la finalidad de que sea percibida la tarea como un desafío.
- **Las intervenciones multifacéticas** combinan varias de las intervenciones anteriores.

2.2.2.3 Modelo de liderazgo Institucional

Este modelo asume, como parte central del rol de los centros educativos eficaces, la mejora del rendimiento instructivo de los alumnos y la efectividad con la que los profesores influyen en esta mejora. Representa una tendencia contraria a los modelos anteriores del liderazgo centrado en el funcionamiento general de la organización.

Es claro que los líderes que adoptan este modelo estén polarizados en procurar una mayor eficiencia docente no significa que su actuación incida directamente en el proceso de aprendizaje, sino que lo hace indirectamente, por medio de:

- La implicación de todos los miembros de la comunidad educativa en la adopción de las decisiones relativas a objetivos institucionales y formativos.
- La generación de altas expectativas de rendimiento en los profesores.
- La intervención en la organización de las clases y en la clasificación de los alumnos.
- La equitativa y eficiente distribución de recursos.
- La creación de un ambiente que propicie el trabajo.
- El conocimiento de la actuación docente de los profesores.
- La valoración del progreso instructivo de los alumnos.
- La participación de los padres en las actividades escolares.
- Este conjunto de actuaciones es susceptible de ser clasificado en dos grandes dominios:
- La creación del clima organizacional.

- La supervisión del proceso de instrucción.

2.2.2.4. Modelo de Dirección Escolar de Colaboración.

El modelo de Dirección de centros educativos, elaborado por Caldwell y Spinks (1996), incorpora las generalizaciones y estrategias relacionadas con el liderazgo y el cambio; es descrito como el ciclo de dirección escolar de colaboración y tiene seis fases:

- 1º Definición de metas e identificación de necesidades.
- 2º Elaboración de políticas, con políticas caracterizadas por la definición de propósitos y una amplia gama de pautas.
- 3º Planificación de programas.
- 4º Elaboración y aprobación de presupuestos.
- 5º Ejecución.
- 6º Evaluación

Este modelo tiene tres características especiales:

- La clara especificación de aquellas fases que son de interés para el grupo responsable de la elaboración de políticas y de aquellas de interés para el grupo responsable de la ejecución de políticas.²⁸
- Una definición de políticas a seguir que va más allá de una definición de objetivos y propósitos en general; pero, que no es tan detallada como para especificar las acciones a seguir,
- La organización y planificación de actividades correspondientes a los programas relativos a los modelos de trabajo preferidos en la escuela.

2.2.2.5 El Modelo Malcolm Baldrige

El modelo es descriptivo, no prescriptivo. Esto significa que los criterios ofrecen la posibilidad de generar los estándares que la institución determine como metas que deban alcanzarse en lugar de que algún “experto le señale lo que

²⁸ DEMING, 1986: 23 -24

debe hacer. Las áreas críticas de la institución le proporcionan un marco de referencia para establecer el plan de desarrollo de una cultura de calidad que no solo contenga un programa de mejoramiento de la calidad educativa, sino que también atienda al cultivo de un conjunto de valores que permitan ejercer una serie de prácticas institucionales y que hagan este proceso sustentable a mediano y largo plazos.

El modelo ha sido construido con base en una serie de valores y de conceptos vitales para su institución, tales como el liderazgo visionario, la educación, centrada en el aprendizaje, el aprendizaje individual e institucional, la valoración de los profesores, el personal de apoyo, el enfoque hacia el futuro, la administración para la innovación la respuesta rápida y flexible, la administración con fundamentos, la ciudadanía y la responsabilidad pública, el enfoque de los resultados y de la creación de valor agregado, y una perspectiva de sistemas.

Todo de estos criterios puede ayudar a la institución a utilizar sus recursos más eficientemente, a mejorar su comunicación organizacional, su productividad y efectividad y a alcanzar sus metas estratégicas.

Los criterios del modelo Malcolm Baldrige se han edificado sobre un conjunto de valores y de conceptos fundamentales. Esos valores y conceptos constituyen la base para integrar los requisitos clave en un marco orientado a resultados. Asimismo, esos valores y conceptos están contenidos en las prácticas más arraigadas de las organizaciones que han sido identificadas como de alto desempeño.

2.2.2.5.1. Liderazgo Visionario

Los líderes de toda institución deben establecer una clara y manifiesta dirección, crear un clima propicio para el estudiante y su aprendizaje, así como altas expectativas. Esos líderes deben participar en el desarrollo de sistemas, estrategias y métodos para alcanzar la excelencia de su institución estimular la innovación, e inculcar conocimientos y habilidades críticas. Los valores y las estrategias deben guiar y orientar a todos los miembros de la institución en su toma de decisiones. Los líderes de mayor jerarquía deben inspirar y motivar a

los profesores y al personal de apoyo. Asimismo, deben motivar la participación, el desarrollo y el aprendizaje, la innovación y la creatividad.

Los líderes de mayor jerarquía deben ser un ejemplo a seguir por medio de su comportamiento ético y de su participación en la planeación, la comunicación, la asesoría, el desarrollo de líderes futuros, la evaluación del desempeño organizacional y el reconocimiento del desempeño sobresaliente del personal. Este grupo de líderes de la institución deben reforzar los valores y las expectativas y también el compromiso y la iniciativa dentro de su institución.

Además de las conductas mencionadas, los líderes de mayor peso en la institución deberán reforzar el aprendizaje organizacional de la institución procurando el apoyo comunitario y buscando el apoyo de otros líderes de la comunidad no educativa, como es la empresarial.

2.2.2.5.2. Educación centrada en el aprendizaje

Educación centrada en el aprendizaje significa enfatizar la planeación y las actividades de aprendizaje de los alumnos, en sus necesidades al respecto. Esas necesidades están basadas en las características del mercado de trabajo y en la exigencia de formar ciudadanos responsables.

El modelo Malcolm Baldrige está inspirado en la perspectiva de que el objetivo último de la educación es desarrollar el máximo potencial de los estudiantes, ofreciéndoles oportunidades para que puedan buscar por ellos mismo, sirviéndose de distintos medios, el éxito. Las características es de la educación centrada en el aprendizaje, desde la perspectiva Malcolm Baldrige.

2.2.2.5.3. Aprendizaje Organización e Individual

El aprendizaje organizacional e individual es una meta de líderes visionarios. El concepto de aprendizaje organizacional significa mejoramiento continuo de los procesos existentes, adaptación al constante cambio para proponernos nuevas metas. El aprendizaje debe ser inherente a la operación de la institución.

¿Qué significa que el aprendizaje sea inherente?

- Es una práctica diaria para profesores, alumnos y personal de apoyo.
- Se lleva a cabo en el nivel personal, departamental y de toda la institución.

- Se utiliza para resolver los problemas desde su origen.
- Se enfoca a compartir el conocimiento en toda la institución.
- Es motivado por las oportunidades de generar cambios para mejorar el estado actual de las cosas.

2.2.2.5.4. Valoración de los Profesores y del Personal de Apoyo

Una característica de nuestros tiempos es que las organizaciones dependen cada vez más del conocimiento, las habilidades, la creatividad y la motivación de los profesores del personal de apoyo y de los proveedores asociados a los servicios que ofrece la institución.

¿Qué significa valorar a los profesores y al personal de apoyo?

Significa que la dirección debe comprometerse a lograr su satisfacción su desarrollo y su bienestar. Para los profesores, desarrollo quiere decir adquirir conocimiento sobre su disciplina sobre los estilos de aprendizaje de sus alumnos y sobre los métodos de evaluación. La participación de los profesores implica contribuir al desarrollo de las políticas institucionales y promover el trabajo en equipo para desarrollar programas y planes cuniculares, Para el personal de apoyo, desarrollo puede significar capacitación rotación de puestos, gratificación económica por haber dado muestras de habilidades sobresalientes.

2.2.2.5.5. Velocidad de Respuesta

Un indicador de la efectividad de una organización es su velocidad de respuesta y su flexibilidad para con las necesidades de los estudiantes y los patrocinadores de la institución.

2.2.2.5.6. Enfoque hacia el futuro

El mejoramiento de la educación requiere orientarse hacia el futuro y el deseo de comprometerse a largo plazo con los estudiantes y los patrocinadores. La institución debe anticiparse a los cambios que amenazan los esfuerzos de

planeación estratégica, así como a los cambios que afectan a la educación, a la disponibilidad de recursos, a la tecnología y a las características demográficas.

2.2.2.5.7. Administración de la Innovación y de la

Información

Hoy sabemos que la innovación es un elemento muy valioso para generar cambios en la calidad de los servicios que prestan las instituciones. Desde esta perspectiva, la innovación es importante para mejorar el valor de la educación y de los procesos e apoyo.

2.2.2.5.8. Responsabilidad pública y ciudadana

El liderazgo en una institución debe enfatizar la importancia de que esta última sea un modelo, un ejemplo en su proceso.

2.2.2.5.9. Enfoque de los resultados y generación de valor

Este es un valor que en el contexto de la mayoría de los modelos de calidad se considera de los más importantes, pues es imposible hablar de mejora si no medimos lo que queremos mejorar. La institución debe identificar y orientar sus esfuerzos a los resultados clave. Los resultados deben concentrarse en crear valor para los estudiantes y para los patrocinadores.

2.2.2.5.10. Categorías del Modelo Malcolm Baldrige:²⁹

Liderazgo: Esta categoría se refiere al liderazgo personal del director de la escuela y a su participación en la creación y el mantenimiento del enfoque dirigido a los estudiantes y a su aprendizaje, así como a la claridad en los valores organizacionales y en las expectativas del personal que han de tomarse en cuenta en un sistema que promueva el desempeño en el nivel de la excelencia, el empowerment, la innovación el aprendizaje organizacional y la dirección de la institución. Los responsables del liderazgo son los responsables de promover, fortalecer y enfatizar los valores por los que se identificará la cultura de calidad de la institución.

²⁹ FARRO C. Francisco PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CALIDAD

Planeación Estratégica: Esta categoría analiza el proceso estratégico de desarrollo de la institución, incluyendo el desarrollo de objetivos estratégicos, planes de acción y los planes de recursos de profesores y de personal. Igualmente, se analiza la forma en que los planes se desglosan y el desempeño es supervisado para asegurar que se obtengan los resultados pronosticados. Esta categoría desglosa su análisis en dos aspectos. El primero se refiere al desarrollo del proceso de planeación e identificación de las estrategias más importantes y el segundo se refiere a la identificación de los indicadores de seguimiento que permitirán verificar los logros de la institución a partir de lo que se había planeado.

Enfoque dirigido a los estudiantes y a los grupos

importantes: La institución analiza los procesos para identificar las necesidades, expectativas y preferencias de los estudiantes y de las comunidades clave, a las que en este contexto llamaremos grupos importantes o de interés. De la misma forma, desde esta perspectiva debe revisarse como la institución establece relaciones con sus estudiantes y grupos importantes y como determina el nivel de satisfacción de los mismos. Esta categoría explica las acciones orientadas a conocer las necesidades del estudiante y el grado en que las mismas son satisfechas.

Análisis e información: Esta categoría analiza el sistema de indicadores que se ha diseñado en relación con el desempeño de la institución en general, y de cada uno de sus grupos importantes, así como los datos sobre desempeño e información en general.

Enfoque orientado a los profesores y al personal de

apoyo: Esta categoría analiza la forma en que la institución desarrolla y promueve que los profesores y el personal de apoyo utilicen su potencial alineado para alcanzar los objetivos propuestos. También se analizan los esfuerzos dirigidos a establecer y mantener un ambiente laboral para los profesores y el personal de apoyo conducente a un desempeño de excelencia, a la máxima participación y al crecimiento del personal y de la institución en si.

Administración de los procesos educativos y de

apoyo: Esta categoría permite analizar los principales aspectos de la administración de los procesos institucionales, incluyendo el diseño enfocado al aprendizaje y su aplicación, servicios de apoyo y procesos de alianzas. Por ejemplo analiza sus procesos de administración de calificaciones, revisión de tareas, información a padre de familia y a los alumnos, etc.

Resultados del desempeño de los estudiantes: Esta categoría analiza los resultados por lo que se refiere al desempeño de los estudiantes, al enfoque orientado a los alumnos y a los grupos de interés, al desempeño financiero y presupuestal, a los profesores y al personal de apoyo, así como a la efectividad organizacional. De la misma manera, analiza el desempeño académico comparándolo con el de otras instituciones, apropiadamente seleccionada para tal fin.

2.2.2.6 Modelo Planeamiento y Gestión de la Calidad Educativa

2.2.2.6.1 Planeamiento Estratégico Educativo

Es un proceso mediante el cual una institución educativa define su visión y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores educativos (equipo directivo, profesores, alumnos, exalumnos, personal de apoyo administrativo y padres de familia), la obtención permanente de la información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga del centro educativo un ente proactivo y anticipatorio.

Es el proceso permanente, continuo y participativo de pensar y dialogar; diagnosticar, decidir, actuar y evaluar: de crear un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones obtienen información, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente, con el provisto de decidir sobre el rumbo de la institución hacia el futuro.

Es el proceso de pensar juntos que debe producir una visión compartida respecto de las estrategias que estimularán a los miembros de la organización escolar a comprometerse y llevar a cabo acciones para lograr resultados educacionales específicos. Esto puede ciertamente requerir la preparación de documentos mínimos, cartas de ruta, mapas estratégicos o matrices; pero las necesidades más urgentes son las de establecer sistemas de comunicación y participación que estimulen compromisos con un sentido claro de direccionalidad y propósito, que permitan organizar la acción educativa de acuerdo con esos propósitos.

El proceso de planeamiento estratégico consiste fundamentalmente en responder a las siguientes cinco preguntas:

- | | |
|---|---------------------------|
| 1º ¿Dónde estamos ahora? | (Diagnostico estratégico) |
| 2º ¿Dónde queremos estar? | (Direccionamiento) |
| 3º ¿Cómo lo vamos a lograr? | (Proyección estratégica) |
| 4º ¿Qué tareas necesitamos realizar? | (Planes de Acción) |
| 5º ¿Cuál es el nivel de desempeño organizacional y cuales son los logros del proceso? | (Monitoreo) |

2.2.2.6.2. Misión Institucional y Compromiso social.

Consiste en la identificación y consolidación de los propósitos, fines y limites del servicio educativo que desarrolla la entidad. Es la declaración fundamental del quehacer institucional que le da carácter constituido a la organización y a su accionar. La misión constituye la **Imagen Actual** que proyecta la Institución Educativa algunos recomiendan enunciar la misión antes de realizar el diagnostico institucional y el análisis foda, para orientar la selección y priorización de los factores y variables del diagnostico; sin embargo consideramos que el enunciado de la misión requiere de la retroalimentación de los resultados del diagnostico.

La misión, por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los miembros de la comunidad educativa y sus colaboradores. Los

comportamientos de la organización escolar deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros del centro.

La misión no puede convertirse en pura palabrería, sino debe inducir comportamientos, crear compromisos. La contradicción de la misión y la vida diaria de la organización educacional es fatal para la calidad de vida de la institución educativa.

La redacción de la misión no debe ser mayor de cinco líneas y debe responder, principalmente, las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Para que educamos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Cuál es nuestra responsabilidad social?

2.2.2.6.3 Visión Institucional

La visión constituye una declaración que guía a la institución Educativa en un contexto interno y externo cambiante. El enunciado de la visión impulsa a la propia entidad y la motiva para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales.

La visión constituye, por tanto, **la Imagen Futura** que debiera apoderarse la entidad. La visión institucional es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una institución Educativa es y quiere ser en el futuro. Debe ser comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenecía de todos los miembros de la comunidad educativa. La define el equipo directivo, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos.

2.2.2.6.4 Diagnostico Estratégico

El diagnostico es el momento en el cual los actores escolares se interrogan sobre el funcionamiento, logros y los problemas que confronta su institución se trata de recoger y analizar información acerca de los principales problemas pedagógicos, sociales, organizativos, económicos o de cualquier otra índole

que se considere relevante para una mejor comprensión y análisis de la situación actual de la institución educativa y que permita, en un segundo momento, detectar las causas.

El diagnostico estratégico es un procedimiento de auto-análisis en el cual los integrantes del plantel reflexionan sobre las condiciones de su funcionamiento interno, sobre las practicas pedagógicas y las circunstancias en las que trabajan los alumnos. No puede haber un buen plan sin un buen diagnostico previo sobre las condiciones de su funcionamiento interno, sobre las practicas pedagógicas y las circunstancias en las que trabajan los alumnos.

2.2.2.6.5. Direccionamiento Estratégico

Se refiere al procedimiento a través del cual la institución educativa enuncia la misión, la visión, los objetivos y metas institucionales que implementará durante el periodo del plan. Por tanto estos elementos deben mantener la necesaria coherencia y consistencia en su direccionalidad.

Toda institución educativa implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios y valores. Por ello en un proceso de planeamiento estratégico, éstos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso de mejoramiento.

2.2.2.6.6. Proyección estratégica

Definidos los objetivos globales y las metas institucionales es necesario, ahora, identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr esos niveles de objetivos. El análisis de éstas permitirá establecer los “escenarios y opciones estratégicas” dentro de las cuales se seleccionan aquellos que han de constituir los proyectos estratégicos que integran el plan estratégico de la organización.

2.2.2.6.7. Planes Operativos

Los planes operativos anuales es un documento no mayor de 50 paginas, el cual planifica en detalle las actividades (incluyendo subactividades) y los medios (recursos Financieros y no financieros disponibles para la

intervención), para operativizar la intervención del proyecto en un determinado periodo (regularmente un año) y dar cumplimiento a resultados intermedios.

2.2.2.6.8. Los Planes Tácticos

Los planes tácticos a partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

2.2.2.6.9. El Plan de Acción

El plan de acción es el conjunto de actividades derivadas de los objetivos y sus estrategias. Especifica las metas, los medios, los responsables, los controles (tipo y frecuencia), los tiempos (lapsos, fecha de inicio y de término) y, en lo posible, algunas alternativas de acción en caso de presentarse desviaciones.

2.2.2.6.10 Monitoreo y seguimiento del Plan

El planeamiento, por supuesto, es únicamente la mitad de la batalla. Conforme avanza el año se deben controlar las actividades para alcanzar el plan y debe pronosticarse lo que se producirá realmente en el año. Las buenas practicas del planeamiento estratégico hacen mas fácil el proceso de monitoreo, seguimiento y control de resultados.

En base a los índices de desempleo esperados o estándares de rendimiento de las estrategias y las metas definidas, se diseñará un sistema que permita obtener la información que facilite medir el nivel de desempeño alcanzado y por tanto el índice de gestión en el desarrollo del proceso de ejecución del plan estratégico. La monitoria del proceso de planeamiento debe realizarse cada tres meses con el fin de ajustar el proceso en forma oportuna y anticipada.

2.3.- DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TERMINOS BÁSICOS:

ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA: Es el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso. Stoner J. la define así: "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos."

AMBIENTE: Todas las circunstancias o condiciones externas que afectan a un organismo o sistema en cualquier momento de su existencia. El más amplio contexto en el cual un sistema opera, del cual recibe su propósito o recursos ante el cual éste es responsable por el uso de los recursos y por lo adecuado a su rendimiento.

AMENAZAS: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo fenómenos que están ocurriendo o que van a ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos institucionales. Son situaciones y/o factores externos, no controlables por la Entidad, que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la misma.

AUTO EVALUACIÓN: Proceso de estudio interno, que realiza la institución o sus partes, orientado a establecer su situación real, efectuar mejoras, controlar su calidad y que, en función de lo anterior, pueda conducir a la acreditación.

CALIDAD: indica que: "El control de calidad no significa alcanzar la perfección. Significa conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado".³⁰ Define la calidad como: "La composición total de las características de los productos y servicios de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios es unos cumplirán las expectativas de los clientes"

CALIDAD EDUCATIVA: define la educación de calidad como aquella que "asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta".

³⁰ Instituto de Recursos Hidráulicos (IR). Trabajo realizado por: Miguel A. Moreno D.

COMUNICACIÓN: La comunicación es la interacción simbólica de al menos dos participantes que comparten un código en común y responden en función del estímulo del otro. A nivel empresarial e institucional, las organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno. La calidad de esa interacción simbólica es un bien intangible que cada vez más es reconocido por las distintas teorías administrativas. Pero para dicha calidad sea óptima, la organización no puede darse el lujo de dejar librado al azar o la espontaneidad los mensajes que envía hacia sus distintos públicos. Ser espontáneo, irreverente y hasta contradictorio, puede ser muy bueno para la vida cotidiana de las personas, pero una organización necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que conserven una coherencia simbólica que guíe hacia los objetivos de la institución.

DEBILIDADES: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito institucional. Son aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la organización. Son las limitaciones o carencias que padece la institución que no le permiten el aprovechamiento de las oportunidades que se consideran ventajosas en el entorno impidiéndole defenderse de las amenazas.

DEMANDA EDUCATIVA: Conjunto de requerimientos que pueden ser definidos y previstos en materia de expansión de contenido y de producto de la educación y que se derivan tanto de las aspiraciones familiares e individuales como del derecho que éstos tienen a satisfacerlas. Estos requerimientos expresan un conjunto de exigencias que se pueden traducir en objetivos nacionales de desarrollo cultural, económico y social.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO: Es el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la institución, así como las amenazas y oportunidades que enfrenta la institución en su entorno.

DIRECTIVOS: Gerentes que se encuentran hacia el vértice de la organización y son los responsables de tomar las decisiones, así como determinar planes y metas que atañen a toda la organización.

EFICACIA: Es cumplir con los objetivos y satisfacer a los alumnos y padres de familia. Mide el grado porcentual de satisfacción del cliente y del grupo en general, con respecto a la cantidad de alumnos atendidos.

EFICIENCIA: Se relaciona entonces con el grado de aprovechamiento de los recursos. Mide el grado porcentual de cumplimiento, de cada profesor y del grupo en general, con respecto a la cantidad semanal de horas de clase dictadas, con respecto a horas de clase programadas.

EFFECTIVIDAD: significa que se logran los objetivos a través del mejor método, y el más económico; en otras palabras, lograr la satisfacción de los clientes con la óptima utilización de los recursos. Mide porcentual mente la relación entre eficacia y eficiencia.

ESTRATEGIAS: Son el cómo lograr hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. Son las líneas maestras de acción de mediano o largo plazo, a través de las cuales una institución a partir de su misión (Imagen Actual) trata de alcanzar su visión (Imagen Futura).

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN: estrategia de comunicación implica decidir de qué manera se abordará el tema, el marco conceptual y referencial a utilizar, los grupos sociales que se involucrarán, es decir el público meta y la forma cómo se involucrarán esos grupos, en qué momentos, canales y medios se utilizarán.

EVALUACIÓN: Conjunto de acciones que se ejecutan para medir desempeños de acuerdo con parámetros preestablecidos, que conducen a resultados expresados a través de indicadores y sirven para la toma de decisiones en el proceso de mejoramiento continuo.

FEED BACK: Equivale a retroalimentación o retroacción, y consiste en introducir los resultados obtenidos como datos para considerar al inicio del nuevo proceso, lo que permitirá rectificar - si procede - dicho proceso.

FEED BACK ESTRATEGICO: Es un tercer tipo de retroalimentación pedagógica llamado “*feedback* estratégico” puede ser proporcionado al alumno

no sólo en el exacto momento en que él muestra necesidad de aplicar la estrategia, como también en la cantidad exacta.

FORTALEZAS: Son aquellos elementos o capacidades institucionales, que facilitan que una organización cumpla el logro de sus objetivos estratégicos y misión institucional. Estas capacidades posibilitan mantener o lograr una ventaja competitiva a las demás instituciones que compiten entre si.

GESTIÓN: La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

GESTIÓN ESTRATEGICA: Es la capacidad de la entidad para perfeccionar su PEI a fin de enfocar con mayor nitidez su gestión Institucional para la realización de la visión.

GESTIÓN DE CALIDAD: es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal (Profesorado y Personal de Administración y Servicios), también puede tomar decisiones. Los principios de la gestión de calidad son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.

INDICE DE GESTIÓN: Son unidades de medida gerencial que permite evaluar el nivel de desempeño de una organización frente a sus objetivos, estrategias y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras, es la relación entre los objetivos planeados y los resultados logrados. Lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse.

META ESTRATÉGICA: Son los resultados estratégicos que se esperan alcanzar durante el periodo del proyecto educativo institucional. Permiten

advertir la total implementación de los objetivos estratégicos determinados por la entidad.

MISIÓN: es la razón de la existencia de una organización o un individuo. Es la causa por la que está y debería seguir estando en este mundo o sociedad. Es el valor que aporta en la consecución de una visión de futuro determinada. La misión es el aporte que una organización puede brindar al desarrollo de una sociedad.

MONITOREO ESTRATÉGICO: Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso y hacer los ajustes necesarios oportunamente.

OBJETIVOS: Son los resultados que nos proponemos alcanzar para avanzar hacia el cumplimiento de la misión y visión. Son aspiraciones y/o propósitos que la institución pretende alcanzar en un determinado plazo y espacio.

OPORTUNIDADES: Son todas aquellas situaciones que se presentan en el entorno y que pueden ser aprovechadas para facilitar la misión /visión de la organización. Son factores externos que tienden a ayudar el buen logro de la misión y sobre ellas la organización no tiene ningún tipo de control.

PLAN OPERATIVO: Consiste en organizar el conjunto de acciones que han resultado de la definición de las estrategias centrales y de las metas u objetivos estratégico.

PLANES DE ACCIÓN: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área funcional para concretar las estrategias en un plan operativo anual que permita a su monitoria, seguimiento y evaluación.

PLANES TACTICOS: Se desarrolla a partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos, y es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

PLANEACIÓN: Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

PLANES ESTRATÉGICOS: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, control y evaluación.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: “El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.”

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: Es un proceso que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades internas, así como también las oportunidades y amenazas externas de la empresa, con la finalidad de diagnosticar permanentemente cual es la situación para poder plantear o replantear su visión, misión, objetivos y estrategias que permitan una adecuación anticipada a los cambios del entorno, para competir con una ventaja competitiva sostenible.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS: Son aquellas áreas claves o condiciones para que el PEI logre sus objetivos globales. Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización unidad estratégica o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado educativo.

VALORES: Son el conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar una institución.

VISIÓN: La visión es un sueño puesto en la acción. Es una aspiración, un deseo, capaz de hacer movilizar todas las energías en pos de su concreción. La visión requiere de mucha imaginación y busca situar a la organización en el futuro deseado que se propongan.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO METODOLOGICO:

El presente estudio se ubica como diseño No experimental, nivel DESCRIPTIVO y CORRELACIONAL, tipo básico

3.2.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Operacionalizando la hipótesis de trabajo se han determinado las siguientes variables e indicadores:

VARIABLE X: *Planeamiento Estratégico*

X1 Visión y Misión

X2 Objetivos de Gerencia

X3 Comunicación

X4 Feedback Estratégico

VARIABLE Y: *Calidad de las Instituciones Educativas Públicas.*

Documentos de Aseguramiento de la Calidad de la Institución Educativa

- Manual interno de calidad
- Reconocimiento de la calidad de la institución educativa

VARIABLE INTERVINIENTE: Gestión Educativa

Documento Normativo de Gestión Educativa.

- PEI (Proyecto Educativo Institucional)
- PCC (Proyecto Curricular del Centro)
- PAT (Plan Anual de Trabajo)
- RI (Reglamento Interno)
- IGA (Informe de Gestión Anual)
- MOF (Manual de Organización y Funciones)
- CAP (Cuadro de Asignación Personal)

3. 3. - ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPOTESIS:

Durante el proceso de investigación se emplearon los siguientes métodos

- a) **Comparativo**, para contrastar los resultados por cada unidad de análisis.
- b) **Dialéctico**, para analizar el planeamiento estratégico dentro del contexto socio- político de la región Callao.
- c) **De Analogía**, para determinar los similares originados por los mismos factores.
- d) **Inductivo-deductivo**, para generalizar los resultados.
- e) **Estadística**, a través de este método, estableceremos los cuadros estadísticos y otros aspectos más que expliquen el problema en términos cuantitativos, utilizando estadística descriptiva y la estadística inferencial.

3.4.- UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA:

Las instituciones educativas de educación básica del nivel secundaria de menores del distrito de Bellavista – Callao (General Prado, Callao, San Pedro, Francisco Izquierdo Ríos, Dora Mayer) se tomaron las cinco instituciones educativas.

	GENERAL PRADO	CALLAO	DORA MAYER	FRANCISCO IZQUIERDO RIOS	SAN PEDRO	TOTAL
Estudiantes del 4to y 5to año	1020	468	374	120	100	2082
Docentes	116	72	85	40	30	343
Auxiliares	10	09	08	04	03	34
Administrativos	22	19	18	06	07	72
Directores	05	04	06	03	02	20
Asociación de Padres de Familia; Egresados	200	250	200	50	50	750
TOTAL	1373	822	691	223	192	3301

Elaborado por Ofelia Santos Jiménez - callao 2006

Muestra Inicial:

Se empleo un muestreo estratificado la muestra se calcula en base a 3,301,luego:

$$N = \frac{Z^2 pq}{(E)^2} \quad N = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2} = 384 \quad N = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2} = 384$$

N = Muestra Inicial

Z = Limite de confianza para generalizar los resultados tomando 95% de confianza que significa tener un error del 5%.

p q = Campo de variabilidad de aciertos y errores **p** representa la proporción de aciertos y **q** a los errores (50%).

E = Nivel de precisión para generalizar los resultados (5%)

Muestra Ajustado:

$$N_o = \frac{N}{1 - \frac{n-1}{N}} = \frac{384}{1 - \frac{384-1}{3183}} = 343$$

Proporcionalidad de la Muestra.-

	GENERAL PRADO	CALLAO	DORA MAYER	FRANCISCO IZQUIERDO RIOS	SAN PEDRO	TOTAL
Estudiantes del 4to y 5to año	111	50	39	11	9	214
Docentes	13	8	9	4	3	30
Auxiliares	1	1	1	1	1	3
Administrativos	2	2	2	1	1	6
Directores	1	1	1	1	1	3
Asociación de Padres de Familia; Egresados	54	27	20	5	4	101
TOTAL	182	89	72	23	19	343

Elaborado por Ofelia Santos Jiménez - callao 2006

3. 5.- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

3.5.1. Instrumento N° 01, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

3.5.2. Instrumento N° 02, FORTALEZAS Y DEBILIDADES

3.5.3. Instrumento N° 03, PLANEAMIENTO ESTRATEGICO-

Directores

3.5.4. Instrumento N° 04, PLANEAMIENTO ESTRATEGICO-

Padres de Familia, Egresados.

3.5.5. Instrumento N° 05, PLANEAMIENTO ESTRATEGICO –

Personal Administrativo.

3.6.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS:

Para verificar o realizar la prueba de hipótesis se va emplear el procedimiento estadístico, procesándose la información aplicando software SPSS 12. Se empleará técnicas estadísticas descriptivas para la presentación y relación de las variables, tal como la distribución de frecuencias, media, moda, mediana y gráficos coeficiente de correlacion de pearson.

CAPITULO IV

PROCESO DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

4.1. ANALISIS FODA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE BELLAVISTA

Para otorgar la ponderación, en los cuadrantes del FODA de las Instituciones Educativas se realizo las siguientes interrogantes:

FO = ¿En que medida o grado esta fortaleza nos permite sacar ventaja de esta oportunidad?

DO = ¿Hasta que punto esta debilidad nos impide o no aprovechar esta oportunidad?

FA = ¿En que medida esta fortaleza me permite contrarrestar esta amenaza?

DA = ¿En que medida esta debilidad me impide o inhabilita para contrarrestar esta amenaza?

4.1.1. Presentación de análisis e interpretación del FODA de la Institución Educativa Pública “CALLAO”

			ANÁLISIS EXTERNO												
			OPORTUNIDADES						AMENAZAS						
			1. Apoyo Económico - Donativo	2. Normativa Educativa	3. Inversión Educativa	4. Demanda Educativa	5. Ubicación de la I.E	6. Sector Urbano/Medio/Rural	1. Ingresos de Recursos propios	2. Desintegración Familiar	3. Crisis de Valores	4. Medios de Comunicación	5. Drogadicción	6. Pandillas	
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	1. Buen Nivel Académico		1	3	3	2			1	2		1	2	15
		2. Buenas Experiencias Pedagógicas		1	3	3	2	2		1	2		1	2	17
		3. Estabilidad Laboral			1	1			1			1			4
		4. Calidad Educativa	2	1	1	1				1	1		3	2	12
		5. Satisfacción del Alumno			1						1	3		3	8
		6. Satisfacción del Padre de Familia		1	2		1	1	1	2	2			1	11
	DEBILIDADES	1. Falta Imagen Institucional	1	2		2	1		1			1	2		10
		2. Falta Comunicación y Control	1	3		3			1	2	2	1	1	1	15
		3. Carencia de Toma de Decisiones	1	2		2			1			2			8
		4. Bajo Nivel Tecnológico		1	1	3						1			6
		5. Falta de Diversificación de Servicio				2						1			3
		6. Bajo Nivel De Remuneración			3	3				1	3	1		2	13
			5	12	15	23	6	3	5	9	15	8	8	13	122

IMPACTO: Alto = 3 Medio = 2 Bajo = 1 Nulo = 0
 Cuadrante FO = 33/20 = 1.65
 Cuadrante FA = 34/21 = 1.62
Cuadrante DO = 31/16 = 1.93
 Cuadrante DA = 22/16 = 1.37

Elaborado por Ofelia Santos Jiménez - Callao 2006

**4.1.2. Presentación de análisis e interpretación del FODA de la
Institución Educativa Pública “GENERAL PRADO”**

			ANÁLISIS EXTERNO													
			OPORTUNIDADES						AMENAZAS							
			1. Al ingreso de Recursos Propios	2. A los Nuevos competidores	3. La Innovación Educativa	4. Al Acceso de Tecnología	5. A la Ubicación de la I. E	6. Al Sector Urbano/Rural	1. Gastos administrativos	2. Desintegración Familiar	3. Crisis de Valores	4. Medios de Comunicación	5. Drogadicción	6. Pandillas		
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	1.Evaluación de Gestión		1	3	2							1			7
		2.Buen Nivel Académico	3	3	2	2				1	2	1	1	1	16	
		3.Buenas Experiencias Pedagógicas	2	3	3	2			1	1	2	1	1	1	17	
		4. Estabilidad Laboral			2	2	2	2	2			2			14	
		5. Buena Motivación		2	2	2				2	1	1	1	1	12	
		6. Calidad Educativa	2	3	3	3					1		1	1	14	
	DEBILIDADES	1.Falta Imagen Educacional	3	3	1	1			3	1	1		1	1	15	
		2.Carencia de toma de Decisiones	2		3	2			3			1			11	
		3.Bajo Nivel de Tecnología		3	2					1	1	1			8	
		4. Bajo Nivel de Remuneración			3	3				1	1	1	1	1	11	
		5. Bajo Índice de Desempeño	2	3	3	3				1	3		2	2	19	
		6. Baja Calidad Educativa	3		2	2	1	1						1	10	
				17	21	29	24	2	2	9	8	12	9	8	9	154

IMPACTO: Alto = 3 Medio =2 Bajo = 1 Nulo = 0

Cuadrante FO = 51/22 = 2.31

Cuadrante FA = 27/22 = 1.22

Cuadrante DO = 45/20 = 2.25

Cuadrante DA = 28/20 = 1.4

Elaborado por Ofelia Santos Jiménez - Callao 2006

**4.1.3. Presentación de análisis e interpretación del FODA de la
Institución Educativa Pública “DORA MAYER”**

			ANÁLISIS EXTERNO												
			OPORTUNIDADES						AMENAZAS						
			1. Ingreso de Recursos Propios	2. Apoyo Económico Donativo	3. Demanda Educativa	4. Acceso de Tecnología	5. Ubicación de la I. E	6. Sector Urbano/Rural	1.Deficiente Apoyo de la DREC	2. Desintegración Familiar	3. Crisis de Valores	4. Drogadicción	5. Prostitución		6. Pandillas
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	1. Buena Imagen Institucional		3	3	2	1	1		1	3	2	2	2	20
		2. Buen Nivel Académico				2	1			1	1	1	1	1	8
		3. Buenas Experiencias Pedagógicas	3			3					2	1	1	1	11
		4. Estabilidad Laboral				1			1		1				3
		5. Buen Índice de Desempeño	2		3					1	1	1	1	1	10
		6. Calidad Educativa	1	1	3	1	1	1		1	3	3	3	3	21
	DEBILIDADES	1. Falta de Comunicación y control	1	1	3	1			3	1	1	1	1	1	14
		2. Falta de toma de Decisiones y Soluciones de Problemas		2	3					1	3	1	1	1	12
		3.Falta Evaluación de Gestión			2				3						5
		4.Falta Motivación			1	1				1	1	1	1	1	7
		5.Escaso Nivel de Remuneración			2	3				1	1	1	1	1	10
		6.Deficiente Clima Organizacional	3	2	2	1			3						11
				10	9	22	15	3	2	10	8	17	12	12	12

IMPACTO: Alto = 3 Medio = 2 Bajo = 1 Nulo = 0

Cuadrante FO = 33/18 = 1.83

Cuadrante FA = 40/26 = 1.53

Cuadrante DO = 27/15 = 1.80

Cuadrante DA = 31/23 = 1.34

Elaborado por Ofelia Santos Jiménez - Callao 2006

**4.1.4. Presentación de análisis e interpretación del FODA
de la Institución Educativa Pública “SAN PEDRO”**

		ANÁLISIS EXTERNO													
		OPORTUNIDADES						AMENAZAS							
		1. Ingreso de Recursos Propios	2. Apoyo Económico de otras Instituciones	3.Gastos Administrativos	4. Globalización Cultural	5. Acceso de Tecnología	6.Automatización en la I. E	1. Deserción Escolar	2. Desintegración Familiar	3. Crisis de Valores	4. Medios de Comunicación	5. Drogadicción	6.Pandillas		
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	1. Buen Nivel Académico	3			3	3	3	1	1	1	1	1	1	18
		2.Experiencia Pedagógica				3	3	3	3						12
		3. Estabilidad Laboral				1	1	1	1	1	1			1	8
		4.Índices de Desempeño	1	1	2				1	1	1	1	1	1	10
		5.Satisfacción de Alumnos				2	2	2	3	3	3		3	3	21
		6.Satisfacción de PPFF	2		1				2	2	2		2	2	13
	DEBILIDADES	1.Falta toma de Decisiones y solución de Problemas		3		1	1	1	3			1			10
		2.Falta de Evaluación de Gestión				3	3	3	2						11
		3. Bajo Nivel de Remuneración				2	2	2		1	2		1	1	11
		4. Bajo nivel de Rentabilidad	2				1	2	3						8
		5. Falta de Liquidez de Fondo	2		3		2		2			1			10
		6.Falta de Estabilidad de Costos			2				2						4
		10	4	8	15	18	17	23	9	10	4	9	9	136	
IMPACTO:		Alto = 3			Medio =2			Bajo = 1			Nulo = 0				

Cuadrante FO = 36/18 = 2.

Cuadrante FA = 55/27 = 2.03

Cuadrante DO = 38/18 = 2.11

Cuadrante DA = 16/10 = 1.6

Elaborado por Ofelia Santos Jiménez - Callao 2006

**4.1.5. Presentación de análisis e interpretación del FODA
de la Institución Educativa Pública “FRANCISCO
IZQUIERDO RIOS”**

		ANALISIS EXTERNO													
		OPORTUNIDADES						AMENAZAS							
		1.Apoyo Económico - Donativo	2.Normativa Educativa	3.Inversión Educativa	4.Demanda Educativa	5. Ubicación de la I. E	6.Sector Urbano/Medio/Rural	1.Ingresos de Recursos propios	2.Desintegración Familiar	3. 4Crisis de Valores	Medios de Comunicación	5. Drogadicción	6. Pandillas		
ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS	1.Buenas Experiencias Pedagógicas	3		2				1	1		3	1	11	
		2.Estabilidad Laboral	1									2		3	
		3. Buen Índice de Desempeño		2		2			1		1			6	
		4. Buen Clima Organizacional	1	3	1	2					1			8	
		5. Calidad educativa	1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	17
		6. Satisfacción del Alumno	1	2		2	1	1							7
	DEBILIDADES	1. Escasa Imagen Institucional	3		2	2	1	1	3			1			13
		2. Mal Uso de Planes Estratégicos	2	3	1	2	1	1	2			1	1		14
		3.Deficiente Nivel Académico			1	2	1		3	1	1	1	3	1	14
		4. Capacidad de Endeudamiento	2		2	1			3			1	3		12
		5.Motivación				3				1	1	1	2	1	9
		6. Satisfacción del Padre de Familia	2			1			2				1		6
		12	16	8	22	5	4	16	4	4	9	16	4	120	

IMPACTO: Alto = 3 Medio =2 Bajo = 1 Nulo = 0

Cuadrante FO = 33/20 = 1.65

Cuadrante FA = 19/14 = 1.35

Cuadrante DO = 34/20 = 1.70

Cuadrante DA = 34/21 = 1.61

Elaborado por Ofelia Santos Jiménez - Callao 2006

4.1.6. Resultado del análisis y evaluación de los cuadrantes de las Instituciones Educativas.

• **Institución Educativa Callao:** La Institución educativa esta en PELIGRO (DEBIL pero CON OPORTUNIDADES), pero si se actúa sobre las debilidades internas la I. E. podría maximizar su capacidad de aprovechamiento de las oportunidades que le ofrece el entorno, aplicando estrategias dirigidas a convertir las debilidades en fortalezas para después aprovechar las oportunidades de desarrollo institucional.

• **Institución Educativa General Prado:** La Institución Educativa esta PREPARADO (FUERTE y CON OPORTUNIDADES DE DESARROLLO), la organización esta en una posición ideal, muy fuerte y de gran expectativa, seria una invitación a invertir en la I. E. o a potenciarla aun mas, aplicando estrategias agresivas de expansión.

• **Institución Educativa Dora Mayer:** La Institución Educativa está PREPARADO (FUERTE y CON OPORTUNIDADES DE DESARROLLO), la organización esta en una posición ideal, muy fuerte y de gran expectativa, seria una invitación a invertir en la I. E. o a potenciarla aun mas, aplicando estrategias agresivas de expansión.

• **Institución Educativa San Pedro:** La Institución educativa esta en PELIGRO (DEBIL pero CON OPORTUNIDADES), pero si se actúa sobre las debilidades internas la I. E. podría maximizar su capacidad de aprovechamiento de las oportunidades que le ofrece el entorno, aplicando estrategias dirigidas a convertir las debilidades en fortalezas para después aprovechar las oportunidades de desarrollo institucional.

• **Institución Educativa Francisco Izquierdo Ríos:** La Institución educativa esta en PELIGRO (DEBIL pero CON OPORTUNIDADES), pero si se actúa sobre las debilidades internas la I. E. podría maximizar su capacidad de aprovechamiento de las oportunidades que le ofrece el entorno, aplicando estrategias dirigidas a convertir las debilidades en fortalezas para después aprovechar las oportunidades de desarrollo institucional.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS

4.2.1 CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS GENERAL

1.- Planteo de Hipótesis

Ho: El planeamiento estratégico no se relaciona con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

Ha: El planeamiento estratégico se relaciona con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

2.- Regla para tomar Decisión

Si el Valor $p > 0.05$ Acepto H_0
Si el Valor $p < 0.05$ Rechazo H_0

3.- Estadística de Prueba

Correlaciones		
		Calidad Educativa
PLAN ESTRATEGICO	Correlación de Pearson	.490 (**)
	Significativo (bilateral)	.002
	N	37

**** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).**

4.- Interpretación

Como el Valor $p = .002 < 0.005$, podemos afirmar con un 95% de confianza que el Planeamiento Estratégico **se relacionan** en la Calidad de las Instituciones educativas públicas de educación Básica del Nivel secundaria del distrito de Bellavista.

4.2.2 CONTRASTACIÓN DE PRIMERA HIPOTESIS ESPECÍFICA:

1.- Planteo de Hipótesis

Ho. La visión y misión no se relacionan con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

Ha. La visión y misión se relacionan con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

2.- Regla para tomar Decisión

Si el Valor $p > 0.05$ Acepto H_0
Si el Valor $p < 0.05$ Rechazo H_0

3.- Estadística de Prueba

Correlaciones

		Calidad Educativa
VISION - MISION	Correlación de Pearson	.490 (**)
	Significativo (bilateral)	.007
	N	37

**** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).**

4.- Interpretación

Como el Valor $p = .007 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de confianza que la misión, visión y el foda **se relacionan** en la calidad de la instituciones educativas publicas de Educación Básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

4.2.2.3 CONTRASTACIÓN DE SEGUNDA HIPOTESIS ESPECÍFICA:

1.- Planteo de Hipótesis

Ho. Los objetivos de gerencia no se relacionan con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

Ha. Los objetivos de gerencia se relacionan con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

2.- Regla para tomar Decisión

Si el Valor $p > 0.05$ Acepto H_0
Si el Valor $p < 0.05$ Rechazo H_0

3.- Estadística de Prueba

Correlaciones

		Calidad Educativa
OBJETIVOS DE GERENCIA	Correlación de Pearson	.275
	Significativo (bilateral)	.100
	N	37

4.- Interpretación

Como EL Valor $P = .100 > 0.05$, podemos afirmar con un 95% que los objetivos de Gerencia **no se relacionan** en la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundario del distrito de Bellavista,

4.2.2.4. CONTRASTACION DE TERCERA HIPOTESIS ESPECÍFICA:

1.- Planteo de Hipótesis

Ho. La comunicación no se relaciona con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

Ha. La comunicación tiene relación con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

2.- Regla para tomar Decisión

Si el Valor $p > 0.05$ Acepto H_0
Si el Valor $p < 0.05$ Rechazo H_0

3.- Estadística de Prueba

Correlaciones		
		Calidad Educativa
COMUNICACIÓN	Correlación de Pearson	.351
	Significativo (bilateral)	.130
	N	37

4.- Interpretación

Como el Valor $p = .130 > 0.05$ podemos afirmar con un 95% que la comunicación **no se relaciona** en la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

4.2.2.5. CONTRASTACIÓN DE CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA:

1.- Planteo de Hipótesis

Ho. El feedback estratégico no se relaciona en la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

Ha. El feedback estratégico se relaciona con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

2.- Regla para tomar Decisión

Si el Valor $p > 0.05$ Acepto H_0
Si el Valor $p < 0.05$ Rechazo H_0

3.- Estadística para tomar decisión

Correlaciones

		Calidad Educativa
FEEDBACK	Correlación de Pearson	.263
	Significativo (bilateral)	.116
	N	37

4.- Interpretación

Como el valor $p = .116 > 0.05$, podemos afirmar con un 95% de confianza que el feedback estratégico (retroalimentación para la elaboración del Plan Estratégico) **no se relaciona** con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.

CAPITULO V

PROPUESTA DE UN PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE BELLAVISTA DE LA REGION CALLAO

En el presente capitulo presentamos una propuesta de planeamiento estratégico que permitirán mejorar la gestión de calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica nivel secundaria del distrito de Bellavista, región Callao, centrándonos básicamente en los resultados encontradas durante el proceso de análisis de las instituciones.

5.1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO SITUACIONAL

Cada institución educativa cuenta con su propia realidad situacional como se ha visto en el análisis foda la cual deberá realizar su respectivo diagnostico situacional para saber que acontece en la institución educativa, y así elaborar el planeamiento estratégico.

Se deben de estudiar una serie de aspectos, donde pueden existir problemas que hay que abordar y resolver así también se deben descubrir las potencialidades de la institución educativa.

Para el diagnostico estratégico se debe de realizar un análisis externo, interno, análisis FODA, estrategias FO, FA, DO, DA.

El **DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO** les va a permitir comprender la **SITUACION INICIAL** para **JERARQUIZAR PROBLEMAS, DISEÑAR OBJETIVOS y ESTRATEGIAS**

Algunos aspectos que configuren el diagnóstico estratégico

- 1.- Número de alumnos;
- 2.- Número de docentes (tiempo de cada uno de ellos);
- 3.- Lugar donde está situada la Institución y cobertura espacial;
- 4.- ¿Qué tipo de capacitación reciben los docentes en la institución educativa?

- 5.- ¿De que recursos humanos, materiales, técnicos y financieros se dispone?
- 6.- ¿Cuál es el clima organizacional?
- 7.- ¿Existe malestar entre los docentes? ¿Cuales son las causas?
- 8.- ¿Cuál es el rendimiento escolar de los alumnos? ¿Cuáles son los centros de interés manifestados por los alumnos?
- 9.- ¿Cuál es la participación de los padres?
- 10.- ¿Qué relación tiene la escuela con otras organizaciones?

Las condiciones institucionales son preexistentes al momento del diagnóstico y pueden favorecer u obstaculizar las posibles estrategias para resolver los problemas de las instituciones educativas investigadas.

5.2. DIRECCIONAMIENTO

5.2.1.- MISION INSTITUCIONAL

Cada organización educativa tiene una razón de ser, una guía para que permita sumar esfuerzos individuales, clarifica los propósitos del equipo de trabajo y la organización, es su fundamento. Para ello se propone basarse en la misión de:

- *BRINDAR UNA EDUCACIÓN INTEGRAL Y DE CALIDAD GARANTIZANDO EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS Y ALUMNAS PARA DESARROLLAR EN ELLOS APTITUDES Y ACTITUDES.*
- *BRINDAR UNA EDUCACIÓN DANDO ENFASIS EN LA FORMACIÓN CIENTIFICO, HUMANISTA Y TECNOLÓGICO.*
- *SER MAESTROS, GUIAS, MEDIADORES Y FACILITADORES DEL APRENDIZAJE.*
- *FORMAR ALUMNOS Y ALUMNAS CON UNA MENTALIDAD DECIDIDA, PRODUCTIVA, CON ACTITUD AUTÓNOMA, CRÍTICA Y DE LIDERAZGO.*

- FORTALECER LOS VALORES CORPORATIVOS, LA AUTOESTIMA Y LA ETICA PARA LA SANA CONVIVENCIA PERMITIENDOLES COMPRENDER EL MUNDO Y ACTUAR SOBRE SU ENTORNO.
- ESTIMULAR LA CAPACIDAD AUTOGESTIONARIA CON EL COMPROMISO Y PARTICIPACION DE TODOS LOS AGENTES EDUCATIVOS, PARA EL LOGRO DE SU IDENTIDAD PERSONAL Y SOCIAL, QUE LE PERMITAN ORGANIZAR UN PROYECTO DE VIDA Y CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE LA REGIÓN CALLAO Y DEL PAÍS.

5.2.2.- VISION INSTITUCIONAL

Es necesaria que la visión sea compartida por todos los actores para que el futuro sea posible hacia el cual se encamina la institución educativa y puede cogerse de esta propuesta. Para ello se propone que las instituciones educativas investigadas que queremos es la siguiente:

- *ASPIRAR: SER UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ACREDITADA EN LA FORMACIÓN DE ALUMNOS Y ALUMNAS DE ALTA CALIDAD HUMANISTICA, CIENTIFICA, TÉCNICA Y ÉTICA.*
- *ANHELAR CONTRIBUIR PARA QUE, EN EL AÑO 2012, SEA UN MODELO DE VANGUARDIA EDUCATIVA, PARA LAS DEMÁS INSTITUCIONES DEL DISTRITO O DE LA REGION.*
- *OFRECIENDO UNA ADECUADA INFRAESTRUCTURA IMPLEMENTADA CON TODOS LOS AVANCES TECNOLOGICOS PARA BRINDAR UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD.*
- *BRINDAR SERVICIO DE CALIDAD CON PROFESORES COMPETENTES Y ALTAMENTE CAPACITADOS E INNOVADORES, DOCENTES QUE TRABAJAN EN UN CLIMA DE ARMONIA Y CONFRATERNIDAD.*
- *PERSONAL ADMINISTRATIVO IDONEO, DISPUESTOS AL CAMBIO E IDENTIFICADOS CON SU INSTITUCIÓN.*
- *UNA EDUCACIÓN QUE PERMITA A LOS EDUCANDOS SEGUIR ESTUDIOS SUPERIORES CON LA PRÁCTICA DE LOS VALORES HUMANOS Y ENFRENTAR CON ÉXITO LA VIDA.*

- *LA COMUNIDAD EDUCATIVA IDENTIFICADA Y PARTICIPATIVA CONTRIBUYENDO EN EL QUEHACER EDUCATIVO.*
- ALUMNOS EMINENTEMENTE SOCIALES CON CAPACIDADES DE LIDERAZGO, COMPETITIVOS Y GESTORES DE CAMBIOS.

5.2.3. VALORES CORPORATIVOS

Se propone que las instituciones educativas deberían de asumir los VALORES corporativos de:

- *RESPETO,*
- *GRATITUD,*
- *AMOR,*
- *LIBERTAD,*
- *JUSTICIA,*
- *EQUIDAD,*
- *DEMOCRACIA,*
- *SOLIDARIDAD,*
- *TOLERANCIA Y*
- *APEGO A LA VERDAD.*

5.2.3.1 VALORES EDUCATIVOS Y ACTITUDES BASICAS

1. Espíritu de trabajo y de colaboración.

- Disposición de ayuda y colaboración en las tareas colectivas y de participación activa en la vida de la institución educativa.
- Participación solidaria en el desarrollo y mejora del entorno social y natural.
- Predisposición al respeto, la benevolencia y el perdón en el trato personal y en la convivencia. No ridiculizar ni discriminar a las demás personas por ningún motivo.
- Actitud dialogante y apertura a las opiniones ajenas. Aceptación de la opinión de la mayoría en las cuestiones opinables.
- Solidaridad hacia personas necesitadas o desfavorecidas por cualquier motivo.

2. Responsabilidad personal.

- Asumir tareas y funciones de servicio en favor de compañeros, de otras personas y de la institución educativa.

- Iniciativa en la solución de dificultades o en la asunción de compromisos en beneficio de otros.
- Ponderar las implicaciones y prevenir las repercusiones al efectuar cualquier elección.
- Aceptar con sencillez y lealtad las consecuencias positivas o negativas de las propias decisiones.

3. Capacidad de discernimiento y espíritu crítico-constructivo.

- Apreciar los valores básicos que rigen la vida y la convivencia humana y obrar de acuerdo con ellos.
- Utilizar con sentido crítico los distintos contenidos y fuentes de información.
- Conocer, valorar y respetar los bienes artísticos y culturales.
- Apreciar adecuadamente a los seres vivos conforme a su dignidad propia, en especial a todo ser humano, cualquiera que sea su condición.
- Percatarse del valor que a corto y largo plazo presentan los pequeños gestos o hábitos de comportamiento.

4. Autodominio.

- Recibir con espíritu crítico los mensajes publicitarios o presuntamente artísticos que estimulan el consumo, la exaltación del capricho y el éxito personal o colectivo a ultranza.
- Valorar la higiene y la salud corporal, la conservación de la naturaleza y el medio ambiente.
- Esforzarse por adoptar hábitos de sobriedad, orden, ahorro de energía y de recursos económicos, cuidado de los materiales de trabajo y de los bienes propios y ajenos.
- Tomar decisiones sin dejarse influir por el propio interés o estado de ánimo.
- Optimismo y fomento de un clima de alegría, orden y confianza mutua. Deportividad en las competiciones.
- Puntualidad en la realización de las actividades personales y colectivas

5. Constancia.

- Terminar con esmero las actividades que se emprenden.
- Firmeza en las propias convicciones y en el cumplimiento de los compromisos asumidos.
- Cultivo de la amistad y de la fidelidad hacia compañeros y personas que nos brindan su confianza.

5.2.4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Las instituciones educativas deberán apuntar los objetivos al cumplimiento de la misión, que orienten la planificación. La cual deben de comenzar con ideas, que luego, al definir los problemas y posibles soluciones, se van ajustando, para lograr los resultados esperados y logros puntuales a alcanzar. Utilizando las estrategias o acciones que les permita encarar el problema que se ha diagnosticado y jerarquizado. Podría considerarse los siguientes objetivos:

- Formar integralmente al alumno.
- Fortalecer en el alumno su espíritu de identidad regional y nacional.
- Formar al alumno en la práctica de valores.
- Generar en el alumno una conciencia cívica, democrática y solidaria.
- Mejorar la calidad de la enseñanza, aprendizaje.
- Preparar al alumno en el uso de las TICs y dotar del servicio de Internet.
- Ampliar y mejorar la infraestructura educativa.

5.2.4.1 EN LO PEDAGOGICO:

- PROPICIAR UNA CULTURA DE ÉXITO EN EL RENDIMIENTO ACADEMICO Y PRACTICA DE VALORES QUE GARANTICEN A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA UNA ACREDITACIÓN EN EL MARCO DE UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD Y QUE DESARROLLE EN NUESTROS ALUMNOS UNA CULTURA AUTOGESTIONARIA PARA SU PROPIO PROYECTO DE VIDA.

5.2.4.2 EN LO ADMINISTRATIVO:

- IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CAPACITACION PERMANENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL PROCESO APRENDIZAJE-ENSEÑANZA A FIN DE BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD PARA LOS DIRECTIVOS, DOCENTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO.

5.2.4.3. EN LO INSTITUCIONAL:

- CONSOLIDAR EL IMPACTO EN LA COMUNIDAD A TRAVÉS DE LA FIRMA DE CONVENIOS Y ALIANZAS ESTRATEGICAS QUE

PERMITAN UN MEJOR DESEMPEÑO DE LOS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA RESALTANDO LA PRACTICA DE VALORES.

5.2.5. METAS INSTITUCIONALES CUANTITATIVAS

Las instituciones educativas traducirán sus objetivos estratégicos y sus prioridades, en resultados cuantitativos de los servicios educativos que brindan a obtener en plazos definidos; para la cual las metas responderán a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son nuestras metas concretas?
- ¿Cuáles son los productos y/o resultados esperados?
- ¿Cuál será el efecto multiplicador de los productos?
- ¿Para qué tiempo?

Metas de atención o matrícula

Educación Secundaria

Instituciones Educativas	GENERAL PRADO			CALLAO			DORA MAYER			FIR			SAN PEDRO		
AÑOS	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
1º GRADOS AL 5º GRADO	2566	2585	2600	1092	1095	1100	1652	1670	1685	917	925	930	643	655	675

Metas de personal

	GENERAL PRADO			CALLAO			DORA MAYER			FIR			SAN PEDRO		
VARIABLES	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
A. Docente															
- Directivos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
- Jerárquicos	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2
- Profesor por horas	116	116	116	72	75	75	85	85	88	42	42	42	30	33	35
- Auxiliar de educación	10	10	10	8	8	8	8	8	8	4	4	4	3	3	3
- Instructores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
B. Administrativo															
- Tesorería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
- Secretarías	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
-Oficinistas	6	6	6	3	3	3	5	5	5	2	2	2	2	2	2
Personal de Servicio	13	13	13	12	12	12	10	10	10	4	4	4	4	4	4
Personal en psicología	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Metas físicas

	GENERAL PRADO			CALLAO			DORA MAYER			FIR			SAN PEDRO		
CONCEPTO	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
- Auditorio	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
- Aulas (Secundaria)	36	36	36	26	26	28	22	24	26	12	12	14	28	28	30
-Carpetas personales	1230	1230	1230	780	780	780	770	790	800	360	360	380	720	720	720
-Computadoras	120	140	150	80	90	100	80	90	100	60	60	60	40	60	80
TV Y DVD	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2
Fotocopiadora	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
- Equipo de sonido	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1

Metas de capacitación

	GENERAL PRADO			CALLAO			DORA MAYER			FIR			SAN PEDRO		
CONCEPTO	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
-Directivos	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4
-Profesores	116	116	116	72	75	75	85	85	88	42	42	42	30	33	35
-Secretarias	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
-Auxiliares de educación	10	10	10	8	8	8	8	8	8	4	4	4	3	3	3
-Instructores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
-psicólogos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

5.2.6. PROYECCION ESTRATEGICA

5.2.6.1. PROYECTOS ESTRATEGICOS: PEDAGÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS

PROYECTO ESTRATEGICO 1:

1. DENOMINACION DEL PROYECTO

“NECESITAMOS MEJORA LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO”

2. OBJETIVO

Ampliar y diversificar la cobertura del servicio educativo potenciando mejor el nivel académico del profesorado en el uso de tecnologías educativas avanzadas.

3. RESPONSABLE

Equipo Directivo de la Institución Educativa

4. INDICADOR DE EXITO

Incremento, en no menos del 10% de la matrícula, durante los tres próximos años.

5. ESTRATEGIAS

- 5.1. Realizar un estudio del mercado educativo de la población – objetivo.
- 5.2. Capacitar al personal docente en el uso de nuevas tecnologías de enseñanza-aprendizaje.
- 5.3. Direccionar la Imagen institucional hacia la captación de nuevos alumnos ingresantes.
- 5.4. Charlas informativas para PP.FF. y representantes de instituciones locales sobre los avances y resultados del proyecto.

6. RECURSOS NECESARIOS

6.1. Honorarios profesionales.	s/. 1000
6.2. Recursos materiales	2000
6.3. Otros	<u>500</u>
TOTAL S/. 3,500	

PROYECTO ESTRATEGICO 2:

1. DENOMINACION DEL PROYECTO

“DESARROLLO DE UNA EDUCACION VIRTUAL”

2. OBJETIVO:

Desarrollar habilidades y destrezas en forma autónoma en su formación cognitiva afectiva y psicomotora de acuerdo al avance de la ciencia y de la tecnología.

Conocer y manejar las herramientas tecnológicas de última generación en el campo educativo.

3. RESPONSABLE

Equipo Directivo de la Institución Educativa

4. INDICADOR DE EXITO

Alumnos con conocimiento y manejo de las herramientas tecnológicas de última generación y con un mejor nivel de aprendizaje utilizando las TICs en los próximos años.

5. ESTRATEGIAS

- 5.1. Capacitar al personal docente en el uso de nuevas tecnologías de última generación en el campo educativo.
- 5.2. Incorporar las tecnologías de la información y comunicación en sus actividades de aprendizaje.
- 5.3. Charlas informativas para PP.FF. y representantes de instituciones locales sobre los avances y resultados del proyecto.

6. RECURSOS NECESARIOS

6.1. Honorarios profesionales.	s/. 1000
6.2. Recursos materiales	1500
6.3. Otros	<u>500</u>
TOTAL	S/. 3,000

5.2.6.2. PROPUESTA PEDAGOGICA:

5.2.6.2.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

- Crear talleres productivos con alumnos del 4to y 5to de secundaria.
- Mejorar en un 80% el rendimiento académico de los alumnos de Primaria y Secundaria, a través de talleres y círculos de estudio en horas alternas y de libre disponibilidad.
- Disminuir en un 40% los problemas académicos, psicológicos, sociales, que se presentan con mayor frecuencia en la institución educativa, en forma adecuada y oportuna.
- Disminuir el número de incidencia de problemas académicos, educativos, sociales y laborales que afectan el normal desarrollo de las actividades educativas en las instituciones educativas.

5.2.6.2.2 IDEARIO Y PRINCIPIOS:

- Una educación científica
- Una educación que respete los Derechos Humanos.
- Una educación para la producción y el cambio social.

- Una educación democrática, libre y participativa.
- Una educación para la paz, la convivencia y la ciudadanía.
- Educación para la equidad de género.
- Educación orientada a combatir actos de corrupción.

5.2.6.2.3 PERFIL IDEAL DE LOS AGENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA:

- Directores con espíritu democrático.
- Directores tolerante, humana, conciliadora.
- Directores generadores de confianza.
- Directores con liderazgo compartido.
- Docentes con imagen pulcra.
- Docentes conocedores del contexto.
- Docentes creativos e innovadores.
- Docentes predispuestos al cambio.
- Docentes responsables y sensibles.
- Alumnos respetuosos.
- Alumnos creativos.
- Alumnos activos.
- Alumnos solidarios.
- Alumnos proactivos.
- Alumnos que respetan el medio ambiente.
- Padres de familias sin violencia.
- Amantes de los valores corporativos.
- Leales e identificados con las Instituciones educativas.
- Responsables con sus hijos.

5.2.6.4. CAPACIDADES:

- Capacidad crítica.
- Solución de problemas.
- Toma de decisiones.
- Estilo de vida democrática.
- Valor al trabajo.
- Aprender a aprender.
- Actitud abierta y crítica ante la realidad social, cultural y medioambiental.

5.2.6.5. COMPETENCIAS:

- Se reconozcan como persona.
- Se comuniquen con claridad.
- Que sean empáticos.
- Que muestren seguridad y confianza.

5.2.6.6. LINEAMIENTOS EDUCATIVOS:

CURRICULO

- Significativo
- Abierto
- Flexible
- Diversificable

TUTORIA:

- Servicio de acompañamiento socio-afectivo.
- Horas obligatorias en el Plan de Estudios.
- Responsabilidad Tutorial: primaria, el docente de aula; secundaria, docente designado por el CONEI y/o elección de los alumnos.

EVALUACION:

- _ **SECUNDARIA** → Cuantitativa, por capacidades competencias.
- **PRIMARIA** → Cualitativa, por competencias

5.2.6.3. PROPUESTA DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN:

- Comunicación, Matemática, Idioma Inglés bajo el soporte de la TIC.
- Proyectos Lingüísticos
- Proyectos de Innovaciones Pedagógicas
- Proyectos de Mejoramiento
- Proyectos Productivos de Gestión Empresarial
- Acreditación en calidad Educativa
- Promoviendo un ambiente agradable y vivir en espíritu de Familia
- Construyendo valores en padres de familia, alumnos y

docentes.

5.2.6.4 PROYECTOS DE GESTION INSTITUCIONAL:

5.2.6.4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Gestionar convenios con universidades públicas y/o privadas e IPAE a fin de capacitar al 80% de los alumnos del quinto año en la formación de pequeñas y micro empresas para enfrentar las exigencias del nuevo milenio en el contexto de la región Callao y del país.
- Capacitar al 80% del personal administrativo para mejorar la eficiencia y la eficacia en la gestión y garantizar un trabajo de calidad.
- Establecer convenios con instituciones de la comunidad para el mejoramiento de infraestructura de las instituciones educativas.
- Actualización de manual de procedimientos y funciones.
- Mejorar la atención a padres de familia y público en general para elevar el prestigio de las instituciones educativas.

5.2.6.4.2 ORGANIZACIÓN:

- Órgano de Dirección
- Órgano de Participación, concentración y vigilancia – CONEI.
- Órgano de Asesoramiento – Consejo Académico.
- Órganos de Apoyo, Consejo Directivo APAFA.

5.2.6.4.3 GESTIÓN:

- Liderazgo Compartido.
- Operativa
- Descentralizada.
- Equipos de trabajo.
- Planificación con participación democrática.
- Trabajo en Equipo

- Compromiso Personal y Responsabilidad en acciones.
- Valores de Calidad
- Trabajar con círculos de calidad

5.2.6.4.4 MONITOREO Y SUPERVISIÓN:

- Cultura de Mejoramiento.
- Identifica fortalezas y debilidades.
- Clima favorable al cambio.
- Consolidar los logros del servicio educativo.
- Cada taller debe contar con su perfil del alumno.

5.2.6.4.5 INSTRUMENTOS DE GESTIÓN:

- PLAN ESTRATEGICO
- INFORME DE GESTIÓN ANUAL
- PLAN DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO
- PEI
- PCC
- PTA
- RI

5.2.6.5. PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTION

Existen indicadores de gestión que garantizan una buena calidad de gestión en las entidades educativas, estos permiten medir el desempeño y el éxito de los procesos. De todos estos indicadores uno de ellos que es tecnología para una entidad educativa, este recurso informático convertirá en las instituciones educativas en una Institución competitiva y de alta eficiencia.

5.2.6.5.1. ACADÉMICOS:

- Promedio de Notas por: Alumno, Aula, Año, Global años, y nota promedio global de la I. E.
- Promedio de Test de satisfacción a delegados de aula
- Número de veces, en que se actualiza el Plan de estudios, en los años académicos.
- Número de Matriculados
- Número de traslados
- Número de alumnos asistentes
- Número de alumnos por profesor o aula
- % Desaprobados
- % Repitentes
- Número de Rematriculados - RETORNO

- Número y % de los que terminaron el año académico y todo el nivel.
- Número de egresados y graduados del nivel.
- % de Deserción: de Medio año, de año académico,.
- Número de horas de práctica libre en laboratorios
- Número de Alumnos por PC
- Número de profesores de planta
- Número de profesores de outsourcing
- Número de tutores académicos
- Números de asistentes de Laboratorio
- Convenios con Entidades Educativas

5.2.6.5.2. LOGÍSTICA PARA LA FORMACIÓN:

- Material Didáctico: Número de libros donados, comprados, maquetas etc.
- Creación de textos de la Entidad Educativa: Textos, Manuales, Videos, CD
- Módulo de objetivo didáctico.
- Valor y cantidad de Nuevo software adquirido.
- Número de impresoras, disponibles para el alumno.
- Pizarra de madera y acrílico.
- Data display para PC.
- Reproductores de vídeo
- Número de Ecran
- Número de PC conectadas a Internet.
- Computadoras repotenciadas el último año.
- Computadoras adquiridas el último año.

5.2.6.5.3. TECNOLOGÍA

Servicio en Internet:

- Alumnos con e-mail
- Espacio Web gratis disponible

Servicio administrativo on Line, vía Web :

- Admisión on Line
- Matrícula on Line
- Retiros de grados académicos
- Alumnos que reciben educación vía Web

5.2.6.5.4. INFRAESTRUCTURA:

- Número de Aulas
- Laboratorios de cómputo.
- Laboratorios especializados por área.
- Aulas de Teoría, con elementos audiovisuales y PC
- Baños disponibles
- Computadoras de administrativos.
- Computadoras de Académicos.

5.2.6.5.5. BIENESTAR ESTUDIANTIL

- Atenciones médicas.
- Eventos sociales de Confraternidad.

- Haciendo prácticas pre profesionales técnico de acuerdo al área elegido por el alumno

5.2.6.5.6. PROYECCIÓN SOCIAL

- Eventos externos.
- Auspicios otorgados a entidades
- Libros publicados.

5.2.6.6. PLANES OPERATIVOS ANUALES

Se realizará con la finalidad de saber que tareas deberán realizar las instituciones educativas para alcanzar la visión.

5.2.6.7. PLANES DE ACCIÓN

Proyectos prioritarios	Objetivos	Responsables	Actividades generales	Rec. Financieros	Aportes no monetarios
1. Gestión de la calidad.	<p>Desarrollo conceptual, metodológico e instrumental en gestión de calidad.</p> <p>Identificación y caracterización de experiencias innovadoras y buenas prácticas.</p> <p>Fortalecimiento de las y competencias pedagógicas..</p> <p>Planificación estratégica y gestión de calidad.</p> <p>Cooperación técnica; desarrollo de agentes de calidad.</p>	Equipo directivo	<p>1. Retroalimentación a los autores de las experiencias innovadoras .</p> <p>2. Reunión del grupo de trabajo para la formulación del proyecto con planes.</p> <p>3. Organización de un foro sobre calidad</p>	<p>Reunion de 3 dias Lugar a determinar S/. 1,000</p> <p>Actividades de los planes S/: 1,000</p>	<p>Local de la reunión</p> <p>Tiempo de los responsables y colaboradores</p>
2. Construcción de una visión compartida de calidad de la educación.		Equipo directivo	Formulación de una línea de trabajo; identificación y realización de actividades iniciales sobre valores, etc.	Apoyo Región Callao \$ 1,500	
3. Procesos de acreditación.		Equipo directivo	<p>Sistematización de los procesos existentes de acreditación</p> <p>Formulación de actividades de discusión y análisis</p>	Apoyo Gobierno Local: \$ 1,000	

4. Gestión para el funcionamiento en red.		Equipo directivo	<p>Creación de condiciones para la realización de foros</p> <p>Desarrollo de la pagina web interactiva.</p> <p>Desarrollo de capacidades en otras instituciones / asociaciones para el trabajo en red.</p> <p>Gestión de la red de redes.</p>		
---	--	------------------	---	--	--

5.2.6.8. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA





5.2.6.9. VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

5.2.6.9.1 METAS

- Mejoramiento de la calidad del servicio educativo en la I.E.
- 100% docentes titulados y con estudios de Post grado.(Maestrías y Doctorado).
- Docentes con dominio de Otras Lenguas
- Conocimiento de las funciones.
- Mejoramiento en un 100% del clima institucional.
- Ampliación del local escolar.
- Capacitación permanente al 100% de docentes.

5.2.6.9.2 FINANCIAMIENTO

- Gobierno Regional y Local
- Recursos propios.
- Aportes de los padres de familia.
- Donaciones

5.2.6.9.3 ORGANIZACIÓN:

- Equipos de trabajo.
- Grupos de tarea.
- Coordinaciones.

5.2.6.9.4 ALIANZAS ESTRATEGICAS:

- Institutos de Educación Superiores
- Universidades Públicas y Privadas.(UNAC-URP-UNMSM-UPCP-UNI-UNFV) Centros de idiomas

- Hospital San Juan de Dios, de la Marina, Centro de Salud Perú- Corea, DISA I- CALLAO,
- Parroquias del distrito de Bellavista.
- Comisarías del Distrito de Bellavista.
- Centro Comerciales: Minka, Veá, Hiraoka,
- Municipalidad del Callao y Bellavista.
- Escuela Nacional de Folklore y de Bellas artes.
- Gobierno Regional
- DREC.

5.2.6.9.5 GESTIÓN DEL PERSONAL

- Participación de todo el personal
- Desarrollo de actitudes y Habilidades

CONCLUSIONES

1. El planeamiento estratégico se relaciona significativamente en 49.0% con un (valor $p < 0.05$) con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica de nivel secundaria del distrito de Bellavista.
2. La visión, misión se relaciona significativamente en 43.9 % (valor $p < 0.05$) con la calidad de las Instituciones educativas publicas de educación básica de nivel secundaria del distrito de Bellavista.
3. Los objetivos de gerencia no se relaciona significativamente con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista, la correlación alcanza un 27.5% que representa en la escala de rangos que alcanza un grado de relación regular (valor $p > 0.005$) .
4. La comunicación no se relacionan significativamente con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista, la correlación alcanza un 35.1% que representa en la escala de rangos un grado de relación regular (valor $p > 0.05$).

5. El feedback estratégico no se relaciona significativamente con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista, la correlación alcanza un 26.3% Regular (Valor $p > 0.05$).
6. Las instituciones educativas Callao, San Pedro, Francisco Izquierdo Ríos se encuentran en peligro y débiles pero con oportunidades, pero si se actúa sobre las debilidades internas las instituciones educativa podría maximizar su capacidad de aprovechamiento de la las oportunidades que le ofrece el entorno.
7. Para lograr un planeamiento estratégico en una institución educativa se debe gestionar a través de la administración por objetivos, es decir todos los miembros de la organización definen responsabilidades en cada área para alcanzar los objetivos y metas.
8. Para que se pueda realizar un correcto planeamiento estratégico es necesario que los actores institucionales no desarrollen su accionar solos sino que interactúen con otros para alcanzar juntos la imagen objetivo.
9. Una institución educativa progresara de acuerdo a la gestión que la lidere, la cual favorecerá o dificultará el planeamiento estratégico situacional.

RECOMENDACIONES

1. Las instituciones educativas deben implementar un planeamiento estratégico participativo que permita contribuir y lograr la calidad de las instituciones educativas, mediante el establecimiento de una comunicación efectiva y el conocimiento de los objetivos organizacionales para poder comprometer a los individuos en las diferentes tareas.
2. La Visión y misión deben ser claramente formuladas, difundidas y conocidas por todos los miembros de la institución educativa, es necesario que estas sean compartidas por todos los actores de la comunidad educativa para que el futuro de la institución sea posible hacia el cual se encamina la organización.
3. El Planeamiento estratégico como herramienta de gestión de las instituciones educativas requiere de un mejor conocimiento de los objetivos de gerencia, del FODA, de la Visión y misión, de la comunicación de la institución educativa y como producto de todo este desarrollo de una retroalimentación que permita elaborar un planeamiento estratégico de acorde a la realidad nacional.

4. Con la calidad de una institución educativa que tiene bastante claro la visión y misión, objetivos de Gerencia a desarrollar se obtendrá en el corto y median plazo la calidad educativa.
5. Los objetivos de Gerencia requieren de un mejor conocimiento del planeamiento estratégico como herramienta de gestión y los alcances del FODA, visión y misión se aprecia en las instituciones educativas de distrito de Bellavista que la gerencia alcanza un nivel regular en su gestión.
6. La comunicación también es parte importante de la herramienta del planeamiento estratégico es decir involucra a todos los actores de la comunidad educativa, como la comunicación alcanza un nivel regular podemos deducir que no se esta logrando la calidad educativa por escasa comunicación y participación por todos los integrantes de la comunidad educativa.
7. Hemos observado que dentro del trabajo anual la escasa participación de los objetivos de gerencia de la comunicación no permiten lograr la calidad de las instituciones educativas del distrito de Bellavista y esta tendencia conlleva a que la retroalimentación, es decir resultados que serán incorporados al nuevo FODA, a no estar acorde a la verdadera realidad educativa de estas instituciones no se pueda contar con un planeamiento estratégico que promueva calidad educativa.
8. Las tres Instituciones educativas débiles pero con oportunidades deben de aplicar estrategias dirigidas a convertir las debilidades a fortalezas y aprovechar las oportunidades para el buen desarrollo institucional, es decir apoyarse en las fortalezas, valorar las oportunidades, detenerse en las debilidades, y realizar un plan de acción para contrarrestar las amenazas.

9. Que las estrategias deben tener un adecuado nivel de inteligencia y formación general, capacidad analítica, excelente comunicación con dotes de liderazgo y en especial para una dirección capaz de compenetrarse con constancia en el logro en la misión y los objetivos de la institución educativa, que debe de manejar con pertinencia los procesos de gerencia administrativa y pedagógica ejerciendo el liderazgo compartido.
10. El planeamiento estratégico tiene que ser de conocimiento de directores, autoridades y profesores, estudiantes, egresados, asociación de Padres de familia para lograr la calidad de las instituciones educativas.

BIBLIOGRAFIA

1. AGUERRONDO, INES **“El Planeamiento Educativo como instrumento de Cambio”** Serie Troquel Educación 1998
2. ALVARADO, Otoniel **Gestión Educativa, Enfoques y procesos.** Universidad de Lima. Fondo de desarrollo editorial Primera reimpresión, 1999
3. BEARE, H./B. J. CALDWELL/R. H. MILLIKAN **“Como conseguir centros Educativos de Calidad. Nuevas Técnicas de Dirección”.** Madrid: Editorial La Muralla S.A. 1995
4. BERLINCHES CEREZO, ANDRES **“CALIDAD” ISO 900:2000 “Sistema de Gestión de la Calidad”** 6ta Edición
5. CALVO AGUILAR CARLOS **”Pensamiento y Planeamiento Estratégico”**
6. CORREA de MOLINA, CECILIA **“Gestión y evaluación de la calidad en la Educación”**
7. CROSBY PHILIP B. **“Hablemos de Calidad”** Editorial Mc. Graw-Hill México D. F. 1993.
8. CRUZ RAMIREZ, JOSÉ **“Educación y Calidad Total”** Segunda edición. Grupo Editorial Ibero América. S.A. de C. V. México. 1997
9. FOSCA, CARLOS **Artículo de Gestión de la Calidad Universitaria 2006**
10. FARRO CUSTODIO, FRANCISCO **“Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad”** 2001, pp. 50-51-104
11. FRED R. DAVID **“La Gerencia Estratégica”** – Editorial Legis 1991.
12. FRED R. DAVID **“Conceptos de Administración Estratégica”** Quinta Edición México 1997. PEARSON Educación.

13. FOX, DAVID **“Investigación no-experimental”**. Editorial la Muralla S.A.
Primera edición Madrid, 1998
14. GESTION EDUCATIVA DE CALIDAD – AGEA (2003) **“Gestión Educativa de Calidad”** – 2003
15. GOMEZ DACAL, GONZALO **“Curso de Organización y administración Escolar”** Madrid: editorial La Muralla S.A.
16. GONZALES SERRA, Diego Jorge **“La Calidad en la Educación”**
Editor Juan Brito 2000
17. GOTTELMANN-DURET, GABRIELE **“Propósitos, contenidos y enfoque del Diagnostico del Sector Educativo”** - 1998
18. HEBRY MINTZBERG, JAMES BRIAN **“El Proceso estratégico”**
Editorial Prentice may impreso en México 1997.
19. HELLBURST KARSTEN Y KRALLINGER JOSEPH C. **“Planeación Estratégica Practica”** Editorial Continental S.A.
20. HERNANDEZ, José **“Metodologías de la Investigación científica”**.
Ediciones MCCHI. Primera edición. Buenos Aires, 2001
21. HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y FERNANDEZ COLLADO, CARLOS, BAPTISTA LUCIO, PILAR **“Metodología de la Investigación”** 3era Edición Edit. Mc Graw Hill 2003.
22. HILL, CHARLES W. L. Y GARETH R. JONES **“Administración Estratégica”** Tercera Edición Mc Graw-Hill
23. HITT MICHAEL A. **“Administración Estratégica” Competitividad y conceptos de Globalización**. Quinta Edición
24. KATZ, A **Metodología de la investigación**. Academy Press. New Cork, 1998.
25. MARCELO VERAU, WALTER Y COJAL LOLI, BERNARDO **“Gestión Educativa”** 2003
26. MICHAEL ROBERT Y CARLOS DÍAZ **“Estrategia Pura y Simple”**
Impreso gráficas Unión S.A. Mayo del 2002.
27. MILES, P. K. y MARGULIES, N. **“Towards a Core Typology of Service Organizations”**. **Academy of Management Review**. Nº 5 1987
28. MILLAN ANTONIO, RIVERA RUBEN Y MARIA SOLEDAD RAMIREZ **“Calidad y Efectividad en Instituciones Educativas”** Editorial Trillas-México 2002.

29. PONTIFICA UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA –SANTA MARIA DE LOS BUENOS AIRES **“Proyecto Educativo Institucional 2001- 2006”**
30. SACHSE, M. **“Planeación Estratégica”** México, Editorial Trillas,1990.
31. SANCHEZ MORENO IZAGUIRRE, GUILLERMO **“Aprendizaje y Gestión Educativa”** Ideas para reflexionar” IPAE – UNICEF 1999
32. SANCHEZ MORENO y DIAZ DIAZ, HUGO **“Gestión Educativa”**. Foro Educativo, Lima TAREA, “Planeamiento Estratégico en la Escuela”, Abril 1996.
33. SCHMELKES, SILVIA **“La calidad en la educación primaria. Un estudio de caso México”**: Fondo de Cultura Económica. 1997.
34. SENNA, H. **“Planeación y Gestión Estratégica”** , Editorial Leais, 1994
35. STEINER, GEORGE **“Planeación Estratégica”** Editorial Continental,
36. STEPHEN R. ROBBINS Y MARY COULTER **“Administración”** Octava Edición Pearson Educación.
37. STONER JAMES A. F. **“ADMINISTRACIÓN”** Fordham University Sexta Edición Edit Prentice Hall
38. THOMSON, ARTHUR **“Dirección y Administración Estratégica”** España, Edit. Irwin, 1995.
39. UNESCO de Paris **“La educación privada en Lima metropolitana”** 1995
40. VALLE, YOLANDA **“Gerencia estratégica de la Educación”** May 1998 Universidad de Lima –Dirección Universitaria de Imagen Institucional.
41. WAYNE R., BENNIS **“Desarrollo organizacional”** Madrid - 1991

SITIOS WEB

Para la elaboración de las bases teóricas de la presente investigación se ha tomado información de los siguientes sitios web:

<http://www.minedu.gob.pe>

http://www.contexto_educativo

<http://www.monografias.com>

<http://www.rppnet.com.ar/comunicación>

<http://www.ciberdocencia.gob.pe>

<http://mayeuticaeducativa.com>

[http://www.mailxmal.com/planificaciones escolares](http://www.mailxmal.com/planificaciones_escolares)

[http://www.trener.edu.pe/principales/APAFA/planteamiento estratégico](http://www.trener.edu.pe/principales/APAFA/planteamiento_estrategico)

VI.- ANEXOS

1.- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.- CUADRO DE CONSISTENCIA

INSTRUMENTO N° 1

ENCUESTA A LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE BELLAVISTA - CALLAO

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Externo, identificación de las OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: oportunidades (2 a 5), amenazas (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Oportunidad o Amenazas Alta e Importante. Marque con una X el puntaje que UD. Considere.

Calificación Indicadores	AMENAZA				NORMAL			OPORTUNIDADES			
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<u>Económicos:</u>											
1. Ingreso de Recursos propios											
2. Donativo/Apoyo Económico de Otras Instituciones											
3. Gastos Administrativos											
<u>Políticas:</u>											
4. Normatividad Educativa											
5. Inversión en Educación											
6. Apoyo de la DREC											
<u>Sociales:</u>											
7. Demanda Educativa											
8. Deserción Escolar											
9. Desintegración familiar											
10. Crisis de Valores											
11. Apoyo de PP. FF.											
12. Medios de Comunicación											
13. Globalización Cultural											
14. Drogadicción											
15 Prostitución											

16 Pandillas												
<u>Tecnológicos:</u>												
17 Acceso a tecnologías												
18 Automatización en la I. E.												
<u>Competitivos:</u>												
19. Nuevos competidores												
21. Innovación Educativa												
<u>Geográficos:</u>												
22. Ubicación de la Institución Educativa												
23. Sector Urbano medio/rural												

Elaborado por Ofelia Santos Jiménez - Callao, 2006

INSTRUMENTO N° 2

ENCUESTA A LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE BELLAVISTA - CALLAO

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Interna. Identificación de las FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Instrucciones: En la hoja adjunta se presentan indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante. Marque con una X el puntaje que Ud. Considere.

Calificación Indicadores	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
<u>CAPACIDAD DIRECTIVA:</u>												
1. Imagen Institucional												
2. Uso de planes estratégicos												
3. Flexibilidad de la estructura organizacional												
4. Comunicación y control												
5. Toma de decisiones y solución de problemas												
6. Evaluación de Gestión												
<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA:</u>												
7. Nivel de Tecnología (LAB.-Talleres)												
8. Diversificación de servicio												
<u>CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO:</u>												
9. Nivel Académico												
10. Experiencia pedagógica												
11. Estabilidad Laboral												
12. Motivación												
13. Nivel de remuneración												
14. Índices de desempeño												

II.- CONTEXTO INSTITUCIONAL: TD: Totalmente de desacuerdo

D: Desacuerdo I: Indeciso A: acuerdo TA: Totalmente de Acuerdo

1.- El servicio que brinda el personal administrativo es eficiente y eficaz.

TA	A	I	D	TD

2.- El acceso al sistema de información de la I. E es eficiente y eficaz.

TA	A	I	D	TD

3.- Los directivos dedican el tiempo necesario para el desempeño eficiente de su Institución.

TA	A	I	D	TD

4.- ¿Conoce las normas de administración de la Institución Educativa?

TA	A	I	D	TD

5.- Las normas que emite la dirección de la Institución Educativa están claramente definidas.

TA	A	I	D	TD

6.- Las acciones de motivación e incentivos estimulan al docente para contribuir al logro de los propósitos institucionales.

TA	A	I	D	TD

7.- El número de personal administrativo es suficiente para apoyar su labor académica.

TA	A	I	D	TD

8.- El número de docentes y personal administrativo es suficiente para atender las necesidades académicas y de servicio de la población estudiantil.

TA	A	I	D	TD

9.- El numero de alumnos matriculados en su clase es el apropiado para garantizar el aprendizaje.

TA	A	I	D	TD

10.- Las aulas de teoría presentan condiciones operativas apropiadas para el desarrollo de las clases.

TA	A	I	D	TD

11.- ¿Cuenta con equipos de informática disponibles para el desarrollo de sus funciones

TA	A	I	D	TD

12.- Encuentra en la biblioteca la información requerida o el apoyo para conseguirla.

TA	A	I	D	TD

13.- Los ambientes de laboratorio son amplios, equipados y en número suficiente para el desarrollo de las actividades académicas programadas.

TA	A	I	D	TD

14.- El material que dispone los laboratorios es suficiente en cantidad y calidad para el desarrollo de las actividades programadas.

TA	A	I	D	TD

15. Los alumnos disponen de salas de informática debidamente equipadas para el desarrollo de sus actividades.

TA	A	I	D	TD

DIRECTORES- DOCENTES:

1.- El servicio que brinda el personal administrativo es eficiente y eficaz.

TA	A	I	D	TD

2.- El acceso al sistema de información de la I. E es eficiente y eficaz.

TA	A	I	D	TD

3.- Los directivos dedican el tiempo necesario para el desempeño eficiente de su unidad.

TA	A	I	D	TD

4.- ¿Conoce las normas de administración de la Institución Educativa?

SI	NO

5.-Las normas que emite la dirección de la Institución Educativa están claramente definidas

TA	A	I	D	TD

6.- Las acciones de motivación e incentivos estimulan al docente para contribuir al logro de los propósitos institucionales.

TA	A	I	D	TD

7.- El Número de Personal administrativo es suficiente para apoyar su labor académica.

TA	A	I	D	TD

8.- El número de docentes y personal administrativo es suficiente para atender las necesidades académicas y de servicio de la población estudiantil.

TA	A	I	D	TD

9.- El número de alumnos matriculados en su clase de teoría es el apropiado para garantizar el aprendizaje.

TA	A	I	D	TD

10.- las aulas de teoría presentan condiciones operativas apropiadas para el desarrollo de las clases.

TA	A	I	D	TD

11.- ¿Cuenta con equipos de informática disponibles para el desarrollo de sus funciones?

SI	NO

12.- Encuentra en la biblioteca la información requerida o el apoyo para conseguirla.

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----

- 13.- Los ambientes de laboratorio son amplios, equipados y en numero suficiente para el desarrollo de las actividades académicas programadas.

--	--	--	--	--

TA	A	I	D	TD

- 14.- El material que dispone los laboratorios es suficiente en cantidad y calidad para el desarrollo de las actividades programadas.

TA	A	I	D	TD

- 15.- Los alumnos disponen de salas de informática debidamente equipadas para el desarrollo de sus actividades.

TA	A	I	D	TD

INSTRUMENTO N° 4

ENCUESTA A LOS EGRESADOS – PADRES DE FAMILIA – GRUPO DE INTERES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE BELLAVISTA - CALLAO

- 1.- ¿Los egresados y/o Padres de Familia tienen conocimiento de la misión de la Institución Educativa?
SI () NO ()
- 2.- ¿Existe correspondencia entre los logros de la formación del estudiante y al contenido de la Misión?
SI () NO () Regularmente ()
- 3.- ¿La formación del estudiante responde a la demanda social actual y futura?
SI () NO () Regularmente ()
- 4.- ¿Las personas encargadas de la organización y administración de la institución Educativa son idóneas para el cargo?
SI () NO ()
- 5.- ¿Los directores desarrollan estrategias para el mejoramiento de la calidad de la Institución Educativa?
SI () NO () Regularmente ()
- 6.- ¿Los directores tienen capacidad analítica, excelente comunicación, liderazgo, son capaces de comprometerse en el logro de la misión y los objetivos de la Institución Educativa?
SI () NO () Regularmente ()
- 7.- ¿Los directivos cuentan con experiencia profesional académica y administrativa?
SI () NO () Regularmente ()
- 8.- ¿Cuál es el grado de satisfacción de los alumnos y padres de familia con relación a la Institución Educativa?
MALA () REGULAR () BUENA () MUY BUENA () EXCELENTE ()
- 9.- ¿Cuál es el nivel de éxito de los egresados?
MALA () REGULAR () BUENA () MUY BUENA () EXCELENTE ()
- 10.- ¿Cuál es el grado de Imagen externa de la Institución Educativa?
MALA () REGULAR () BUENA () MUY BUENA () EXCELENTE ()

TD: Totalmente de desacuerdo D: Desacuerdo I: Indeciso A: acuerdo TA: Totalmente de Acuerdo

- 11.- El acceso al sistema de información de la Institución Educativa es eficiente y eficaz

TA	A	I	D	TD

12.- La calidad de la formación recibida por las Instituciones Educativas guarda correspondencia con las exigencias que demanda el mercado laboral.

TA	A	I	D	TD

13.- Las autoridades de la I. E muestran disponibilidad para mantener vínculos con su organización.

TA	A	I	D	TD

14.- Perfil del egresado responde a los requerimientos que demanda su organización.

TA	A	I	D	TD

15.- La calidad de la formación del egresado guarda correspondencia con la demanda de su organización.

TA	A	I	D	TD

Elaborado por Ofelia Santos Jiménez - Callao, 2006

INSTRUMENTO N° 5

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE BELLAVISTA - CALLAO

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

- 1.- ¿El personal administrativo tiene conocimiento de la Misión de la Institución Educativa?
SI () NO ()
- 2.- ¿Existe motivación de parte de los directores al Personal Administrativo?
SI () NO () Regularmente ()
- 3.- ¿Existe programas de capacitación y desarrollo para el personal Administrativo?
SI () NO () Regularmente ()
- 4.- ¿Existe un sistema de selección, evaluación y formación del personal administrativo?
SI () NO () Regularmente ()
- 5.- ¿Cuál es el grado de satisfacción del personal administrativo con relación a la Institución Educativa?
SI () NO () Regularmente ()
- 6.- ¿Los directivos cuentan con experiencia profesional académica y administrativa?
SI () NO () Regularmente ()
- 7.- ¿Los directivos poseen liderazgo?
SI () NO () Regularmente ()
- 8.- ¿La dedicación horaria de los directivos esta adecuada a las actividades de la dirección?
SI () NO () Regularmente ()
- 9.- ¿Existen normas claras de administración?
SI () NO () Regularmente ()
- 10.- ¿Existe una estructura organizacional de funciones y asignaciones de responsabilidades acorde con la naturaleza, tamaño y complejidad de la Institución Educativa?

SI () NO () Regularmente ()

TD: Totalmente de desacuerdo D: Desacuerdo I: Indeciso A: acuerdo

TA: Totalmente de Acuerdo

11.- ¿Conoce usted sus funciones establecidas en el MOF del I. E?

TA	A	I	D	TD

12.- ¿Se le han comunicado las líneas de autoridad que debe mantener en la I. E?

TA	A	I	D	TD

13.- ¿Se le han comunicado las líneas de autoridad que debe mantener en la I. E?

TA	A	I	D	TD

14.- ¿Se le ha puesto en conocimiento los grados de responsabilidad en el ejercicio de las funciones de su puesto de trabajo ?

TA	A	I	D	TD

15.- ¿Conoce usted las medidas de coordinación que debe mantener en el cumplimiento de sus funciones?

TA	A	I	D	TD

16.- ¿Conoce usted la organización administrativa y académica de la I. E?

TA	A	I	D	TD

17.- El acceso al sistema de Información de la I. E. es eficiente y eficaz.

TA	A	I	D	TD

18.- Las normas que emite la dirección de la I. E están claramente definidas.

TA	A	I	D	TD

19.- ¿Conoce las normas de administración de la I. E?

TA	A	I	D	TD

20.- Los ambientes de trabajo cuentan con el equipo y mobiliario apropiado para desarrollar con eficacia sus labores administrativas.

TA	A	I	D	TD

21.- El Horario de atención de la biblioteca responde a las necesidades que demandan los usuarios.

TA	A	I	D	TD

22.- La biblioteca cuenta con textos suficientes en número y calidad temática para apoyar a su labor administrativa.

TA	A	I	D	TD

23.- ¿Se le ha puesto en conocimiento los grados de responsabilidad en el ejercicio de las funciones de su puesto de trabajo

TA	A	I	D	TD

24.- ¿Conoce usted las medidas de coordinación que debe mantener en el cumplimiento de sus funciones?

TA	A	I	D	TD

25.- ¿Conoce usted la organización administrativa y académica de la I. E?

TA	A	I	D	TD

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: “EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA DE NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE BELLAVISTA – REGIÓN CALLAO”
AREA: GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPTESIS	VARIABLES	INDICADORES
PROBLEMA GENERAL: ¿Qué relación existe entre la calidad y el planeamiento estratégico de las Instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista?	OBJETIVOS GENERAL: Determinar en que medida el planeamiento estratégico se relaciona en la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.	HIPTESIS GENERAL El planeamiento estratégico se relaciona con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.	VARIABLES INDEPENDIENTE: Planeamiento Estratégico	- Visión y Misión - Objetivos de Gerencia - Comunicación - Feedback Estratégico
PROBLEMAS ESPECIFICOS: 1. ¿La visión y misión están relacionados con la Calidad de las Instituciones Educativas públicas de Educación Básica del Nivel Secundaria del distrito de Bellavista?	OBJETIVOS ESPECIFICOS: 1. Determinar la relación entre la misión y visión con la Calidad de las Instituciones Educativas públicas de Educación Básica del Nivel Secundaria del distrito de Bellavista.	HIPTESIS ESPECIFICOS: 1. La visión y misión se relaciona con la calidad de las Instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.	DEPENDIENTE: Calidad de las Instituciones Educativas Públicas. INTERVENIENTE: - Gestión Educativa.	- Manuel Interno de Calidad. - Reconocimiento de la Calidad de la Institución Educativa. - PEI - PCC - PAT - RI - IGA - MOF - CAP
2. ¿Los objetivos de gerencia se relacionan con	2. Analizar la relación entre los objetivos de gerencia y la calidad de las Instituciones	2. Hay relación entre los objetivos de gerencia con la calidad de las		

la Calidad de las Instituciones Educativas públicas de Educación Básica del Nivel secundaria del distrito de Bellavista?	Educativas públicas de Educación Básica del Nivel secundaria del distrito de Bellavista.	Instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.	
3.¿ Que relación hay entre la comunicación con la calidad de las instituciones educativas publicas de educación básica del Nivel secundaria del distrito de Bellavista?	3. Determinar si la comunicación se relaciona con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.	3. La comunicación tiene relación con la calidad de las Instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.	
4¿ El feedback estratégico se relaciona con la calidad de las instituciones educativas publicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista?	4. Analizar en que medida el feedback estratégico se relaciona con la calidad de las Instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.	4. Existe una relación entre el feedback estratégico con la calidad de las instituciones educativas públicas de educación básica del nivel secundaria del distrito de Bellavista.	

Elaborada por Ofelia Santos Jiménez

GRÁFICO N° 3: MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

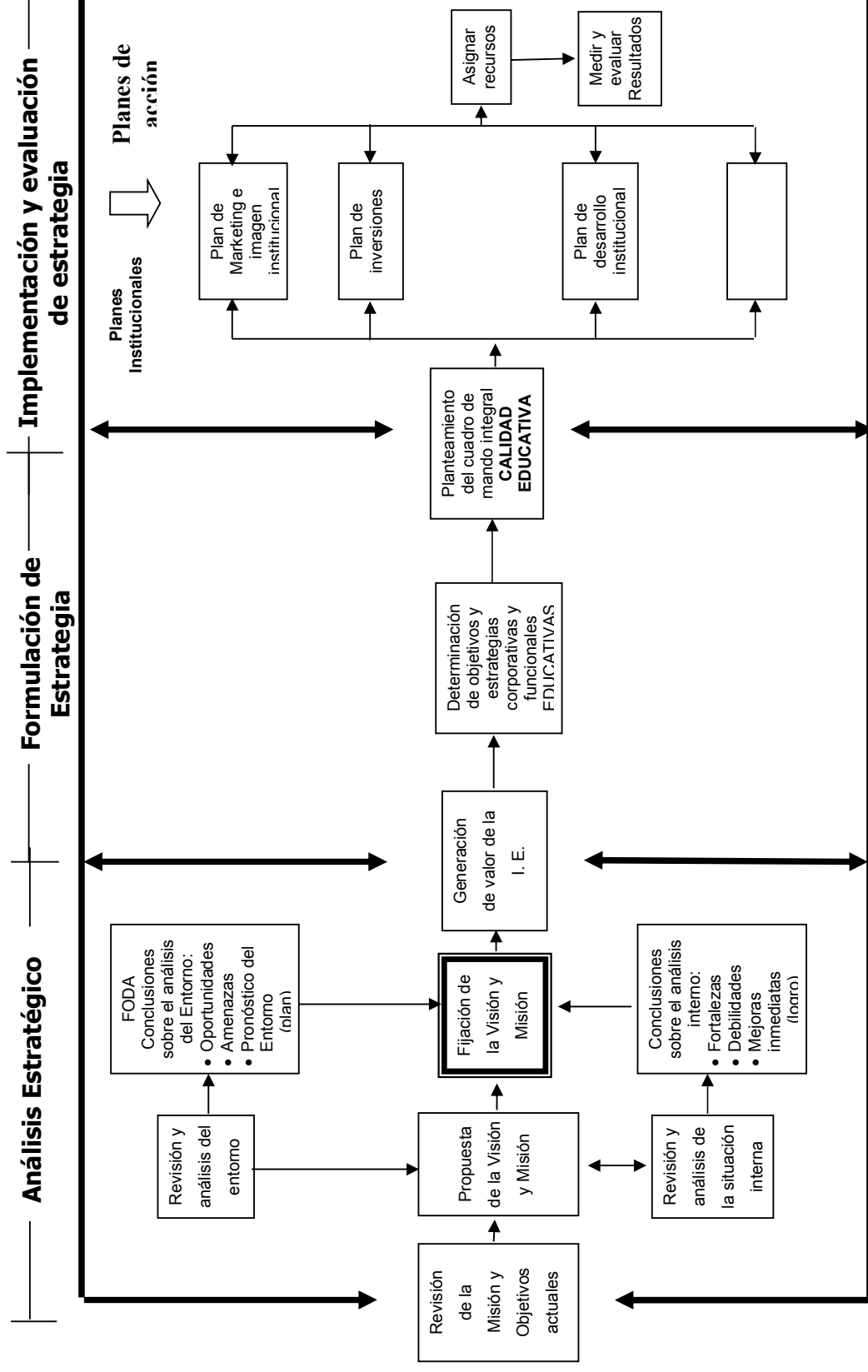


Grafico 1. Modelo “Deming”

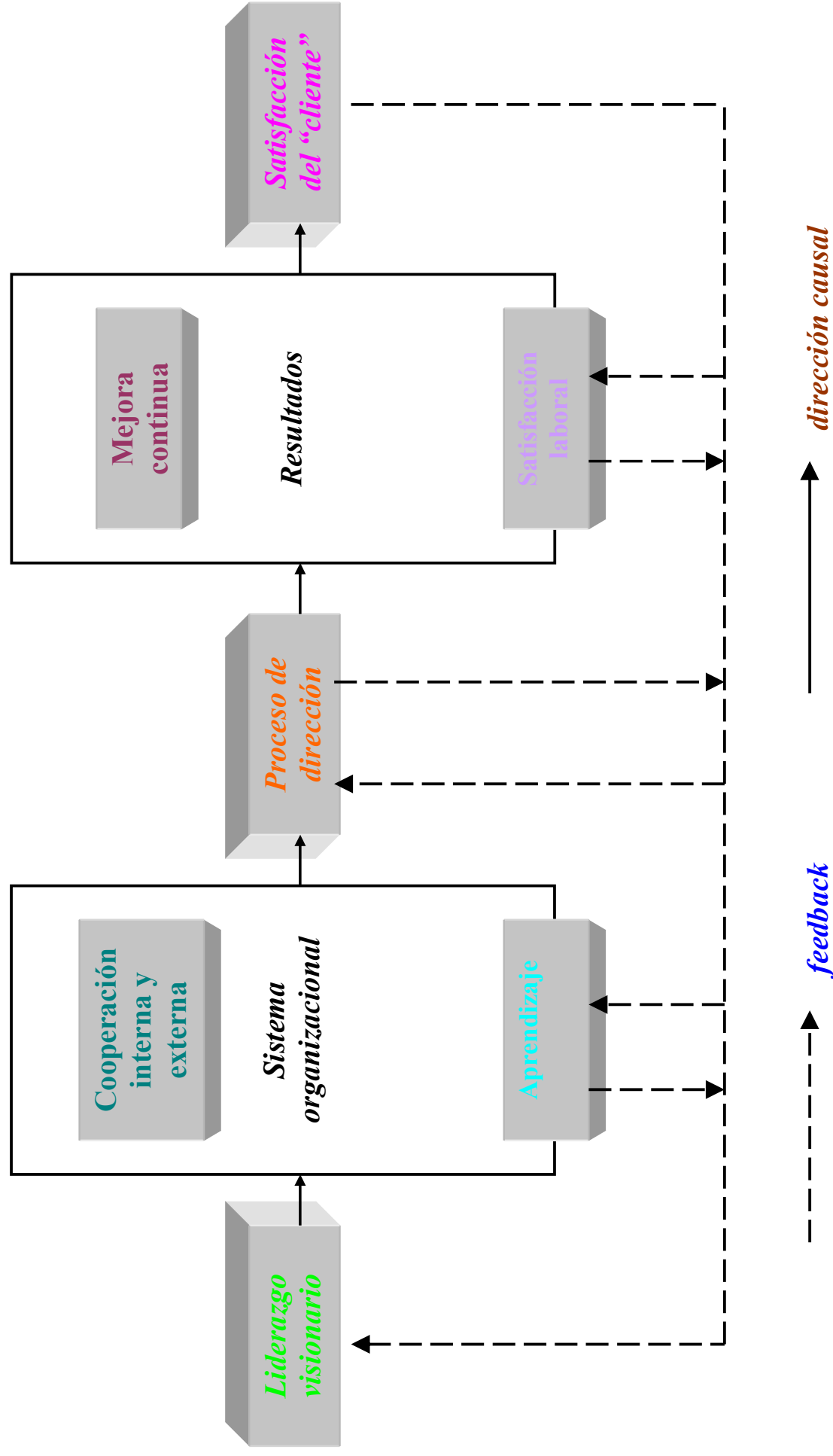


Grafico 2. Modelo de Desarrollo Organizacional

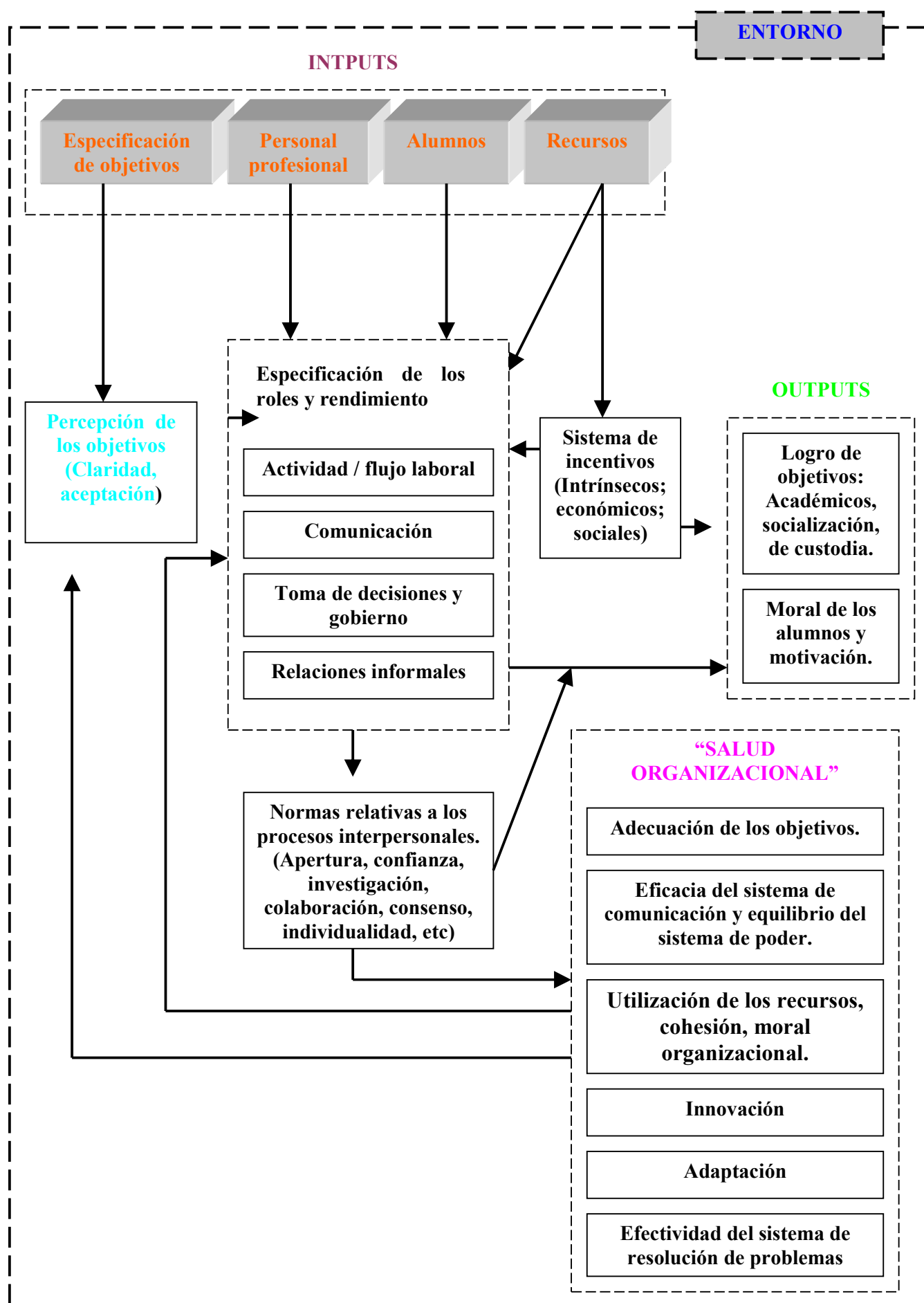


Grafico 3. Modelo del Liderazgo Instruccional

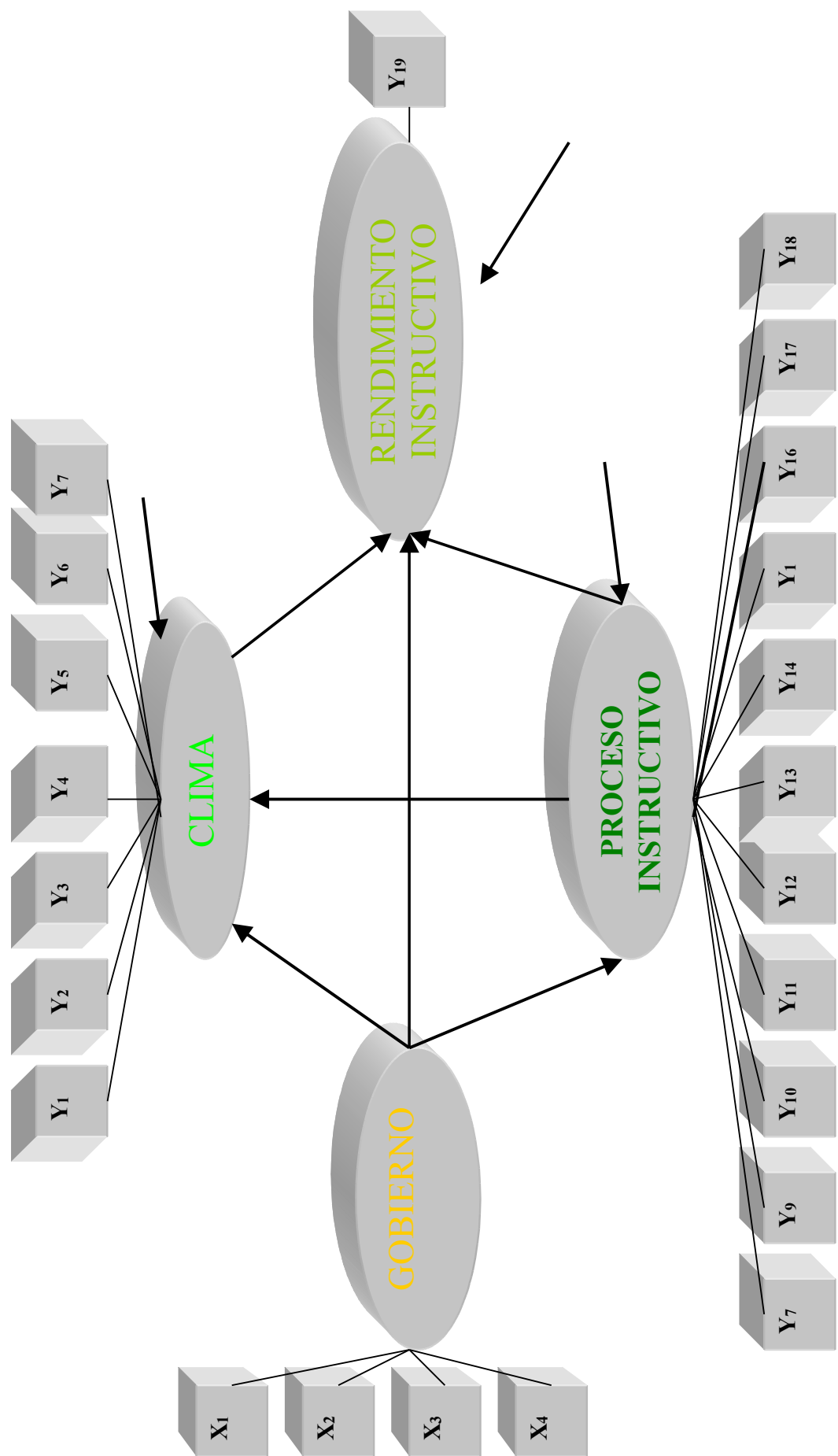


Grafico 4. Modelo de Dirección Escolar de Colaboración

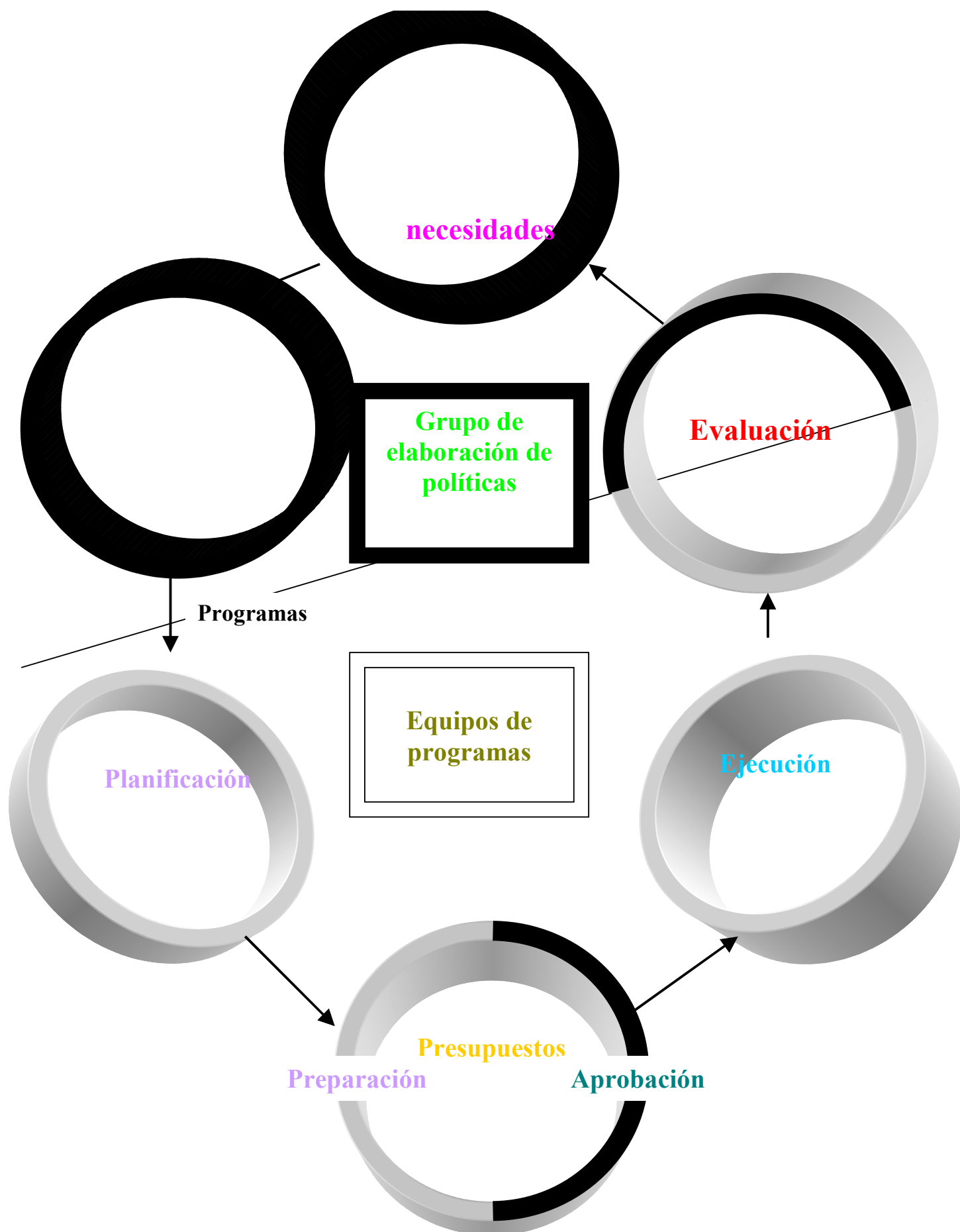
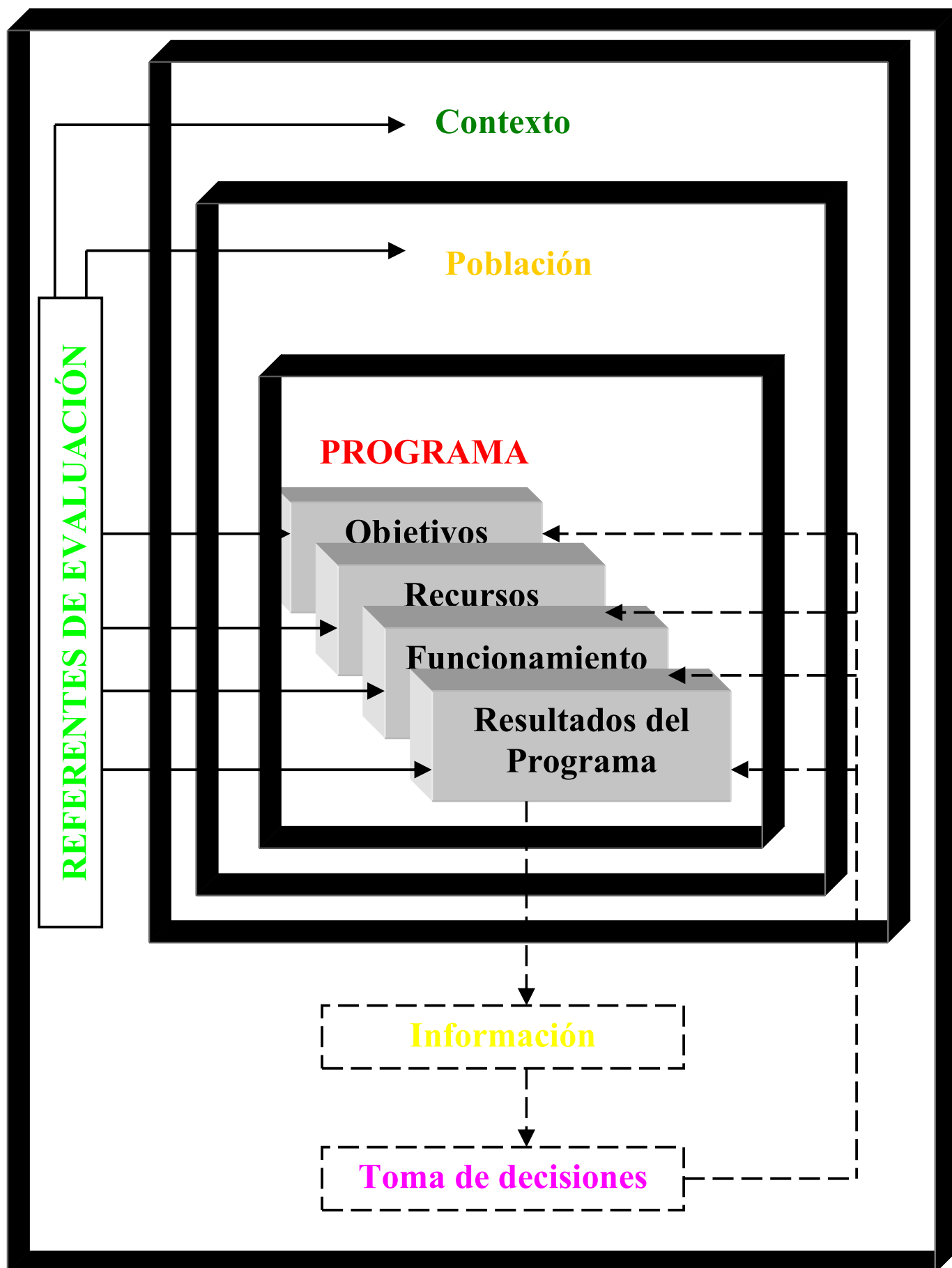


Grafico 5. El Modelo de Referentes Específicos

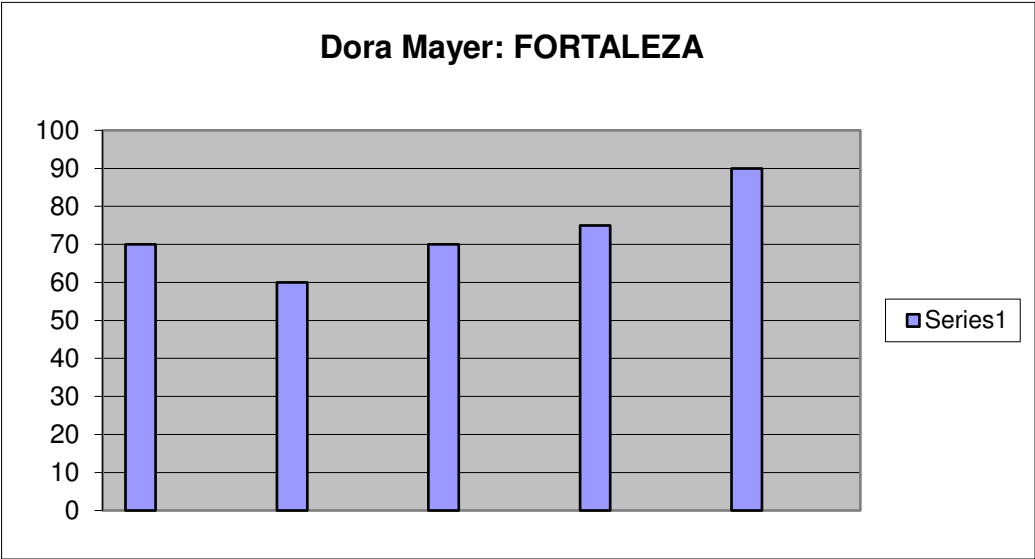


INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE BELLAVISTA- REGION CALLAO

ENCUESTA A LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PUBLICAS

**FORTALEZA
INSTITUCION EDUCATIVA : DORA MAYI**

CAPACIDAD DIRECTIVA	70
CAPCIDAD TECNOLOGICA	60
CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO	70
CAPACIDAD COMPETITIVA	75
CAPACIDAD FINANCIERA	90

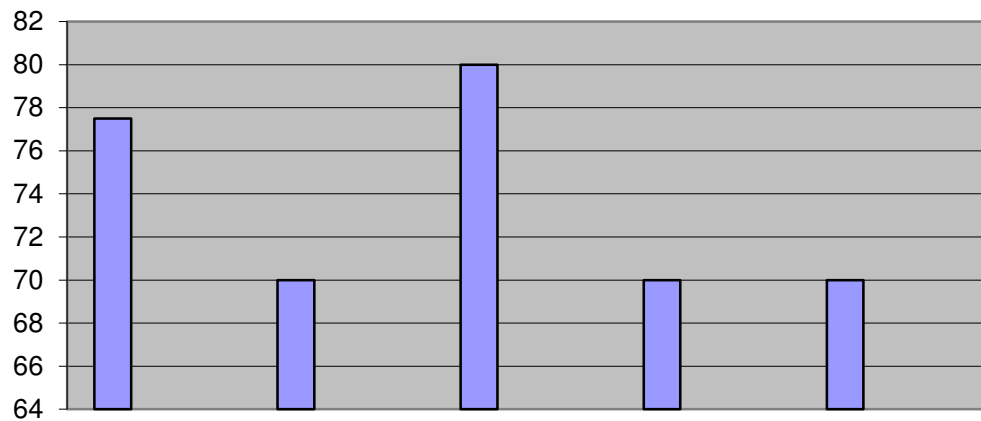


**FORTALEZA
INSTITUCION EDUCATIVA : FIR**

CAPACIDAD DIRECTIVA	77,5
CAPCIDAD TECNOLOGICA	70
CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO	80
CAPACIDAD COMPETITIVA	70

CAPACIDAD FINANCIERA	70
-----------------------------	----

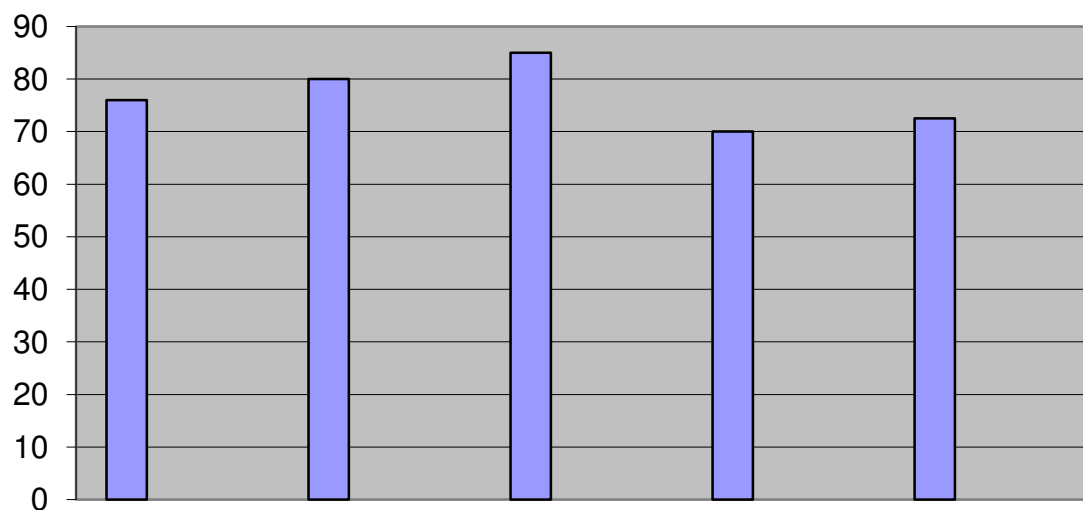
FIR : FORTALEZA



FORTALEZA INSTITUCION EDUCATIVA : General Prado

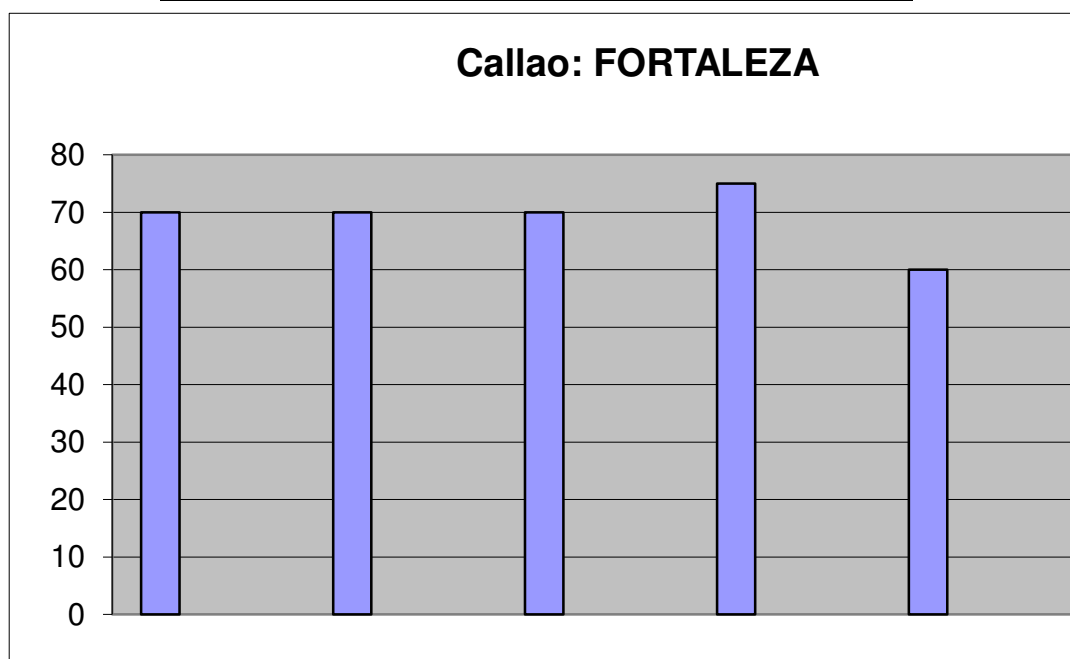
CAPACIDAD DIRECTIVA	76
CAPCIDAD TECNOLOGICA	80
CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO	85
CAPACIDAD COMPETITIVA	70
CAPACIDAD FINANCIERA	72,5

General Prado : FORTALEZA



FORTALEZA INSTITUCION EDUCATIVA : Callao

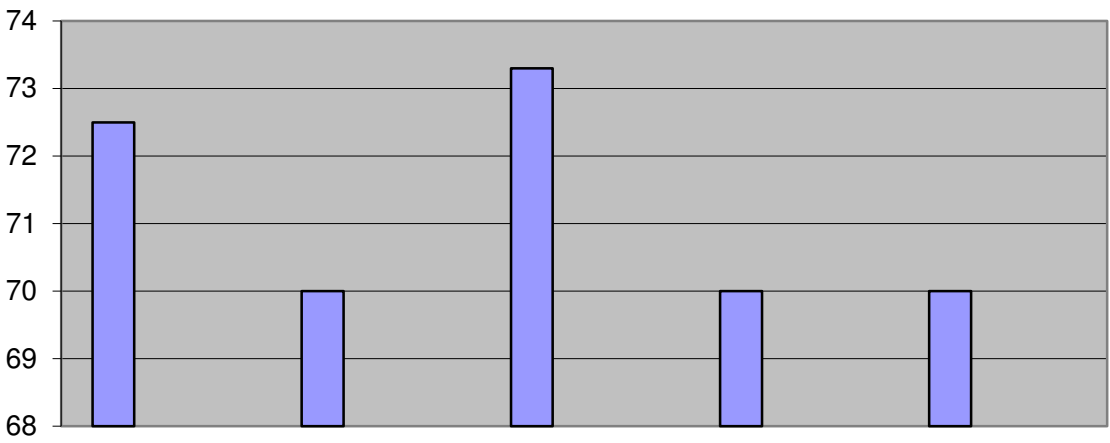
CAPACIDAD DIRECTIVA	70
CAPCIDAD TECNOLOGICA	70
CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO	70
CAPACIDAD COMPETITIVA	75
CAPACIDAD FINANCIERA	60



FORTALEZA INSTITUCION EDUCATIVA : San Pedro

CAPACIDAD DIRECTIVA	72,5
CAPCIDAD TECNOLOGICA	70
CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO	73,3
CAPACIDAD COMPETITIVA	70
CAPACIDAD FINANCIERA	70

San Pedro : FORTALEZA



ANALISIS FODA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE BELLAVISTA

I.E. CALLAO

		ANÁLISIS EXTERNO												
		OPORTUNIDADES						AMENAZAS						
		Apoyo Económico - Donativo	Normativa Educativa	Inversión Educativa	Demanda Educativa	Ubicación de la I.E	Sector Urbano/Medio/Rural	Ingresos de Recursos propios	Desintegración Familiar	Crisis de Valores	Medios de Comunicación	Drogadicción	Pandillas	
FORTALEZAS	Buen Nivel Académico		1	3	3	2			1	2		1	2	15
	Buenas Experiencias Pedagógicas		1	3	3	2	2		1	2		1	2	17
	Estabilidad Laboral			1	1			1			1			4
	Calidad Educativa	2	1	1	1				1	1		3	2	12
	Satisfacción del Alumno			1						1	3		3	8
	Satisfacción del Padre de Familia		1	2		1	1	1	2	2			1	11
DEBILIDADES	Falta Imagen Institucional	1	2		2	1		1			1	2		10
	Falta Comunicación y Control	1	3		3			1	2	2	1	1	1	15
	Carencia de Toma de Decisiones	1	2		2			1			2			8
	Bajo Nivel Tecnológico		1	1	3						1			6
	Falta de Diversificación de Servicio				2						1			3
	Bajo Nivel De Remuneración			3	3				1	3	1			13
		5	12	15	23	6	3	5	9	15	8	8	13	122

FO 1,7
 FA 1,62
DO 1,9375
 DA 1,375

Conclusión: El centro educativo esta en PELIGRO (debil pero con OPORTUNIDADES) pero si se actua sobre las debilidades internas la I.E podría maximizar su capacidad de aprovechamiento de las oportunidades que le ofrece el entorno, aplicando estrategias dirigidas a covertir las debilidades y fortalezas para despues aprovechar las oportunidades de desarrollo intitucional

Institución Educativa: CALLAO

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Externo, identificación de las **Oportunidades y Amenazas**.

[illegible]

ENCUESTA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES

Institución Educativa: **CALLAO**

CUESTIONARIO N° 2

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Interna. Identificación de las **FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1).
Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

Calificación Indicadores	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
<u>CAPACIDAD DIRECTIVA:</u>					●							
1. Imagen Institucional					●							
2. Uso de planes estratégicos					●							
3. Flexibilidad de la estructura organizacional							●					
4. Comunicación y control									●			
5. Toma de decisiones y solución de problemas									●			
6. Evaluación de Gestión									●			
<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA:</u>							●					
7. Nivel de Tecnología (LAB.-Talleres)							●					
8. Diversificación de servicio					●							
<u>CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO:</u>												
9. Nivel Académico									●			
10. Experiencia pedagógica									●			
11. Estabilidad Laboral										●		
12. Motivación							●					
13. Nivel de remuneración				●								
14. Índices de desempeño				●								
15. Clima Organizacional							●					
<u>CAPACIDAD COMPETITIVA:</u>												
16. Calidad Educativa							●					
17. Satisfacción del alumno							●					
18. Satisfacción de PP. FF.							●					
<u>CAPACIDAD FINANCIERA:</u>												
19. Capacidad de endeudamiento						●						
20. Nivel de rentabilidad						●						
21. Liquidez de fondos						●						
22. Estabilidad de costos						●						

Institución Educativa: CALLAO

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Externo, identificación de las **Oportunidades y Amenazas**.

[illegible]

Institución Educativa: CALLAO

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Interna. Identificación de las **FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Indicadores	Calificación	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA			
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<u>CAPACIDAD DIRECTIVA:</u>								●				
1. Imagen Institucional								●				
2. Uso de planes estratégicos									●			
3. Flexibilidad de la estructura organizacional									●			
4. Comunicación y control									●			
5. Toma de decisiones y solución de problemas										●		
6. Evaluación de Gestión								●				
<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA:</u>								●				
7. Nivel de Tecnología (LAB.-Talleres)								●				
8. Diversificación de servicio								●				
<u>CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO:</u>												
9. Nivel Académico											●	
10. Experiencia pedagógica											●	
11. Estabilidad Laboral											●	
12. Motivación										●		
13. Nivel de remuneración								●				
14. Índices de desempeño									●			
15. Clima Organizacional									●			
<u>CAPACIDAD COMPETITIVA:</u>												
16. Calidad Educativa										●		
17. Satisfacción del alumno									●			
18. Satisfacción de PP. FF.									●			
<u>CAPACIDAD FINANCIERA:</u>								●				
19. Capacidad de endeudamiento								●				
20. Nivel de rentabilidad								●				
21. Liquidez de fondos								●				
22. Estabilidad de costos								●				

ENCUESTA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES

Institución Educativa: **CALLAO**

CUESTIONARIO N° 1

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Externo, identificación de las **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**.

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: oportunidades (2 a 5), amenazas (-2 a -5) y normal (-1 a 1).
Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Oportunidad o Amenazas Alta e Importante.

Indicadores	AMENAZA				NORMAL			OPORTUNIDADES				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
<u>Económicos:</u>												
1. Ingreso de Recursos propios						●						
2. Donativo/Apoyo Económico de Otras Instituciones									●			
3. Gastos Administrativos						●						
<u>Políticas:</u>												
4. Normatividad Educativa			●									
5. Inversión en Educación		●										
6. Apoyo de la DREC			●									
<u>Sociales:</u>												
7. Demanda Educativa				●								
8. Deserción Escolar				●								
9. Desintegración familiar	●											
10. Crisis de Valores			●									
11. Apoyo de PP. FF.	●											
12. Medios de Comunicación							●					
13. Globalización Cultural									●			
14. Drogadicción		●										
15. Prostitución						●						
16. Pandillas				●								
<u>Tecnológicos:</u>												
17. Acceso a tecnologías						●						
18. Automatización en la I. E.						●						
<u>Competitivos:</u>												
19. Nuevos competidores						●						
21. Innovación Educativa				●								
<u>Geográficos:</u>												
22. Ubicación de la Institución Educativa									●			
23. Sector Urbano medio/rural						●						

Institución Educativa: CALLAO

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

[illegible]

Institución Educativa: CALLAO

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Externo, identificación de las **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**.

<div><div></div>Calificación</div> <div>Indicadores</div>	AMENAZA				NORMAL			OPORTUNIDADES			
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Económicos:											
1. Ingreso de Recursos propios						●					
2. Donativo/Apoyo Económico de Otras Instituciones							●				
3. Gastos Administrativos								●			
Políticas:											
4. Normatividad Educativa						●					
5. Inversión en Educación									●		
6. Apoyo de la DREC				●							
Sociales:											
7. Demanda Educativa									●		
8. Deserción Escolar							●				
9. Desintegración familiar							●				
10. Crisis de Valores	●										
11. Apoyo de PP. FF.	●										
12. Medios de Comunicación	●										
13. Globalización Cultural			●								
14. Drogadicción											
15 Prostitución			●								
16 Pandillas		●									
Tecnológicos:											
17 Acceso a tecnologías				●							
18 Automatización en la I. E.				●							
Competitivos:											
19. Nuevos competidores			●								
21. Innovación Educativa								●			
Geográficos:											
22. Ubicación de la Institución Educativa										●	
23. Sector Urbano medio/rural							●				

ENCUESTA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES

Institución Educativa: **CALLAO**

CUESTIONARIO N° 2

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Interna. Identificación de las **FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1).
Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

Calificación Indicadores	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
<u>CAPACIDAD DIRECTIVA:</u>												
1. Imagen Institucional					-1							
2. Uso de planes estratégicos			-3									
3. Flexibilidad de la estructura organizacional							1					
4. Comunicación y control		-4										
5. Toma de decisiones y solución de problemas			-3									
6. Evaluación de Gestión		-4										
<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA:</u>												
7. Nivel de Tecnología (LAB.-Talleres)		-4										
8. Diversificación de servicio			-3									
<u>CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO:</u>												
9. Nivel Académico									3			
10. Experiencia pedagógica											5	
11. Estabilidad Laboral											5	
12. Motivación								2				
13. Nivel de remuneración	-5											
14. Índices de desempeño							1					
15. Clima Organizacional			-3									
<u>CAPACIDAD COMPETITIVA:</u>												
16. Calidad Educativa								2				
17. Satisfacción del alumno								2				
18. Satisfacción de PP. FF.								2				
<u>CAPACIDAD FINANCIERA:</u>												
19. Capacidad de endeudamiento				-2								
20. Nivel de rentabilidad				-2								
21. Liquidez de fondos							1					
22. Estabilidad de costos							1					

Institución Educativa: CALLAO

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Externo, identificación de las **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**.

[illegible]

Institución Educativa: CALLAO

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Interna. Identificación de las **FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

[illegible]

Institución Educativa: DORA MAYER

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Externo, identificación de las **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**.

Indicadores	Calificación	AMENAZA				NORMAL			OPORTUNIDADES			
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Económicos:												
1. Ingreso de Recursos propios								●				
2. Donativo/Apoyo Económico de Otras Instituciones								●				
3. Gastos Administrativos								●				
Políticas:												
4. Normatividad Educativa								●				
5. Inversión en Educación					●							
6. Apoyo de la DREC								●				
Sociales:												
7. Demanda Educativa									●			
8. Deserción Escolar								●				
9. Desintegración familiar				●								
10. Crisis de Valores		●										
11. Apoyo de PP. FF.						●						
12. Medios de Comunicación								●				
13. Globalización Cultural								●				
14. Drogadicción		●										
15 Prostitución		●										
16 Pandillas		●										
Tecnológicos:												
17 Acceso a tecnologías								●				
18 Automatización en la I. E.							●					
Competitivos:												
19. Nuevos competidores								●				
21. Innovación Educativa								●				
Geográficos:												
22. Ubicación de la Institución Educativa								●				
23. Sector Urbano medio/rural								●				

ENCUESTA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES **Institución Educativa: DORA MAYER**

CUESTIONARIO N° 2

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Interna. Identificación de las **FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1).
Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

Calificación Indicadores	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
<u>CAPACIDAD DIRECTIVA:</u>												
1. Imagen Institucional							●					
2. Uso de planes estratégicos							●					
3. Flexibilidad de la estructura organizacional							●					
4. Comunicación y control							●					
5. Toma de decisiones y solución de problemas							●					
6. Evaluación de Gestión							●					
<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA:</u>							●					
7. Nivel de Tecnología (LAB.-Talleres)							●					
8. Diversificación de servicio							●					
<u>CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO:</u>												
9. Nivel Académico												
10. Experiencia pedagógica												
11. Estabilidad Laboral												
12. Motivación							●					
13. Nivel de remuneración							●					
14. Índices de desempeño												
15. Clima Organizacional							●					
<u>CAPACIDAD COMPETITIVA:</u>												
16. Calidad Educativa							●					
17. Satisfacción del alumno							●					
18. Satisfacción de PP. FF.							●					
<u>CAPACIDAD FINANCIERA:</u>												
19. Capacidad de endeudamiento							●					
20. Nivel de rentabilidad							●					
21. Liquidez de fondos							●					
22. Estabilidad de costos							●					

Institución Educativa: DORA MAYER

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Externo, identificación de las **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**.

Indicadores	Calificación	AMENAZA				NORMAL			OPORTUNIDADES			
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Económicos:												
1. Ingreso de Recursos propios								●				
2. Donativo/Apoyo Económico de Otras Instituciones								●				
3. Gastos Administrativos								●				
Políticas:												
4. Normatividad Educativa								●				
5. Inversión en Educación						●						
6. Apoyo de la DREC					●							
Sociales:												
7. Demanda Educativa									●			
8. Deserción Escolar								●				
9. Desintegración familiar						●						
10. Crisis de Valores				●								
11. Apoyo de PP. FF.								●				
12. Medios de Comunicación							●					
13. Globalización Cultural									●			
14. Drogadicción		●										
15. Prostitución								●				
16. Pandillas		●										
Tecnológicos:												
17. Acceso a tecnologías						●						
18. Automatización en la I. E.							●					
Competitivos:												
19. Nuevos competidores								●				
21. Innovación Educativa								●				
Geográficos:												
22. Ubicación de la Institución Educativa									●			
23. Sector Urbano medio/rural							●					

ENCUESTA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES **Institución Educativa: DORA MAYER**

CUESTIONARIO N° 2

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Interna. Identificación de las **FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1).
Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

Calificación Indicadores	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
<u>CAPACIDAD DIRECTIVA:</u>												
1. Imagen Institucional												
2. Uso de planes estratégicos												
3. Flexibilidad de la estructura organizacional												
4. Comunicación y control												
5. Toma de decisiones y solución de problemas												
6. Evaluación de Gestión												
<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA:</u>												
7. Nivel de Tecnología (LAB.-Talleres)												
8. Diversificación de servicio												
<u>CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO:</u>												
9. Nivel Académico												
10. Experiencia pedagógica												
11. Estabilidad Laboral												
12. Motivación												
13. Nivel de remuneración												
14. Índices de desempeño												
15. Clima Organizacional												
<u>CAPACIDAD COMPETITIVA:</u>												
16. Calidad Educativa												
17. Satisfacción del alumno												
18. Satisfacción de PP. FF.												
<u>CAPACIDAD FINANCIERA:</u>												
19. Capacidad de endeudamiento												
20. Nivel de rentabilidad												
21. Liquidez de fondos												
22. Estabilidad de costos												

Institución Educativa: DORA MAYER

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Externo, identificación de las **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**.

[illegible]

ENCUESTA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES
Institución Educativa: DORA MAYER

CUESTIONARIO N° 2

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Interna. Identificación de las **FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

[illegible]

Institución Educativa: DORA MAYER

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Externo, identificación de las **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**.

[illegible]

ENCUESTA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES
Institución Educativa: DORA MAYER

CUESTIONARIO N° 2

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Interna. Identificación de las **FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

Calificación Indicadores	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA			
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<u>CAPACIDAD DIRECTIVA:</u>											
1. Imagen Institucional											●
2. Uso de planes estratégicos											●
3. Flexibilidad de la estructura organizacional									●		
4. Comunicación y control									●		
5. Toma de decisiones y solución de problemas										●	
6. Evaluación de Gestión											●
<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA:</u>											
7. Nivel de Tecnología (LAB.-Talleres)			●								
8. Diversificación de servicio			●								
<u>CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO:</u>											
9. Nivel Académico											●
10. Experiencia pedagógica											●
11. Estabilidad Laboral											●
12. Motivación									●		
13. Nivel de remuneración									●		
14. Índices de desempeño										●	
15. Clima Organizacional			●								
<u>CAPACIDAD COMPETITIVA:</u>											
16. Calidad Educativa			●								
17. Satisfacción del alumno										●	
18. Satisfacción de PP. FF.										●	
<u>CAPACIDAD FINANCIERA:</u>											
19. Capacidad de endeudamiento				●							
20. Nivel de rentabilidad				●							
21. Liquidez de fondos				●							
22. Estabilidad de costos				●							

[illegible]

**Institución Educativa: FRANCISCO IZQUIERDO
RIOS**

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: oportunidades (2 a 5), amenazas (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Oportunidad o Amenazas Alta e Importante.

[illegible]

[illegible]

**Institución Educativa: FRANCISCO IZQUIERDO
RIOS**

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: oportunidades (2 a 5), amenazas (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Oportunidad o Amenazas Alta e Importante.

[illegible]

ENCUESTA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES

Institución Educativa: FRANCISCO IZQUIERDO RIOS

CUESTIONARIO N° 2

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Interna. Identificación de las **FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1).
Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

Calificación Indicadores	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
<u>CAPACIDAD DIRECTIVA:</u>							●					
1. Imagen Institucional							●					
2. Uso de planes estratégicos							●					
3. Flexibilidad de la estructura organizacional							●					
4. Comunicación y control							●					
5. Toma de decisiones y solución de problemas							●					
6. Evaluación de Gestión							●					
<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA:</u>							●					
7. Nivel de Tecnología (LAB.-Talleres)							●					
8. Diversificación de servicio							●					
<u>CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO:</u>							●					
9. Nivel Académico							●					
10. Experiencia pedagógica							●					
11. Estabilidad Laboral							●					
12. Motivación							●					
13. Nivel de remuneración							●					
14. Índices de desempeño							●					
15. Clima Organizacional							●					
<u>CAPACIDAD COMPETITIVA:</u>							●					
16. Calidad Educativa							●					
17. Satisfacción del alumno							●					
18. Satisfacción de PP. FF.							●					
<u>CAPACIDAD FINANCIERA:</u>							●					
19. Capacidad de endeudamiento							●					
20. Nivel de rentabilidad							●					
21. Liquidez de fondos							●					
22. Estabilidad de costos							●					

[illegible]

ENCUESTA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES

Institución Educativa: GENERAL PRADO

CUESTIONARIO N° 2

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Interna. Identificación de las **FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

Calificación	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA			
Indicadores	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
CAPACIDAD DIRECTIVA:											
1. Imagen Institucional							●				
2. Uso de planes estratégicos							●				
3. Flexibilidad de la estructura organizacional						●					
4. Comunicación y control					●						
5. Toma de decisiones y solución de problemas				●							
6. Evaluación de Gestión					●						
CAPACIDAD TECNOLOGICA:											
7. Nivel de Tecnología (LAB.-Talleres)							●				
8. Diversificación de servicio						●					
CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO:											
9. Nivel Académico									●		
10. Experiencia pedagógica									●		
11. Estabilidad Laboral									●		
12. Motivación								●			
13. Nivel de remuneración							●				
14. Índices de desempeño								●			
15. Clima Organizacional						●					
CAPACIDAD COMPETITIVA:											
16. Calidad Educativa						●					
17. Satisfacción del alumno							●				
18. Satisfacción de PP. FF.							●				
CAPACIDAD FINANCIERA:											
19. Capacidad de endeudamiento							●				
20. Nivel de rentabilidad						●					
21. Liquidez de fondos					●						
22. Estabilidad de costos					●						

[illegible]

Institución Educativa: GENERAL PRADO
CUESTIONARIO N° 2

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

Indicadores	Calificación	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA			
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<u>CAPACIDAD DIRECTIVA:</u>									●			
1. Imagen Institucional									●			
2. Uso de planes estratégicos									●			
3. Flexibilidad de la estructura organizacional								●				
4. Comunicación y control											●	
5. Toma de decisiones y solución de problemas									●			
6. Evaluación de Gestión									●			
<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA:</u>												
7. Nivel de Tecnología (LAB.-Talleres)						●						
8. Diversificación de servicio								●				
<u>CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO:</u>												
9. Nivel Académico											●	
10. Experiencia pedagógica											●	
11. Estabilidad Laboral											●	
12. Motivación									●			
13. Nivel de remuneración									●			
14. Índices de desempeño											●	
15. Clima Organizacional									●			
<u>CAPACIDAD COMPETITIVA:</u>												
16. Calidad Educativa									●			
17. Satisfacción del alumno									●			
18. Satisfacción de PP. FF.											●	
<u>CAPACIDAD FINANCIERA:</u>												
19. Capacidad de endeudamiento						●						
20. Nivel de rentabilidad									●			
21. Liquidez de fondos								●				
22. Estabilidad de costos								●				

[illegible]

Institución Educativa: GENERAL PRADO
CUESTIONARIO N° 2

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

Calificación	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA			
Indicadores	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
CAPACIDAD DIRECTIVA:											
1. Imagen Institucional				●							
2. Uso de planes estratégicos					●						
3. Flexibilidad de la estructura organizacional							●				
4. Comunicación y control							●				
5. Toma de decisiones y solución de problemas							●				
6. Evaluación de Gestión					●						
CAPACIDAD TECNOLÓGICA:											
7. Nivel de Tecnología (LAB.-Talleres)									●		
8. Diversificación de servicio							●				
CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO:											
9. Nivel Académico									●		
10. Experiencia pedagógica									●		
11. Estabilidad Laboral							●				
12. Motivación								●			
13. Nivel de remuneración								●			
14. Índices de desempeño				●							
15. Clima Organizacional				●							
CAPACIDAD COMPETITIVA:											
16. Calidad Educativa							●				
17. Satisfacción del alumno							●				
18. Satisfacción de PP. FF.							●				
CAPACIDAD FINANCIERA:											
19. Capacidad de endeudamiento							●				
20. Nivel de rentabilidad								●			
21. Liquidez de fondos								●			
22. Estabilidad de costos							●				

[illegible]

Institución Educativa: GENERAL PRADO
CUESTIONARIO N° 2

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

[illegible]

Indicadores	Calificación	AMENAZA				NORMAL			OPORTUNIDADES			
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<u>Económicos:</u>									●			
1. Ingreso de Recursos propios									●			
2. Donativo/Apoyo Económico de Otras Instituciones									●			
3. Gastos Administrativos									●			
<u>Políticas:</u>									●			
4. Normatividad Educativa									●			
5. Inversión en Educación								●	●			
6. Apoyo de la DREC								●	●			
<u>Sociales:</u>								●	●			
7. Demanda Educativa								●	●			
8. Deserción Escolar								●	●			
9. Desintegración familiar								●	●			
10. Crisis de Valores								●	●			
11. Apoyo de PP. FF.								●	●			
12. Medios de Comunicación							●	●	●			
13. Globalización Cultural							●	●	●			
14. Drogadicción							●	●	●			
15. Prostitución							●	●	●			
16. Pandillas							●	●	●			
<u>Tecnológicos:</u>									●			
17. Acceso a tecnologías									●			
18. Automatización en la I. E.									●			
<u>Competitivos:</u>									●			
19. Nuevos competidores									●			
21. Innovación Educativa									●			
<u>Geográficos:</u>									●			
22. Ubicación de la Institución Educativa									●			
23. Sector Urbano medio/rural									●			

ENCUESTA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES

Institución Educativa: GENERAL PRADO

CUESTIONARIO N° 2

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Interna. Identificación de las **FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

[illegible]

[illegible]

Institución Educativa: GENERAL PRADO
CUESTIONARIO N° 2

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

[illegible]

[illegible]

ENCUESTA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES

Institución Educativa: **GENERAL PRADO**

CUESTIONARIO N° 2

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Interna. Identificación de las **FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1).
Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

Calificación Indicadores	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
<u>CAPACIDAD DIRECTIVA:</u>												
1. Imagen Institucional								●				
2. Uso de planes estratégicos									●			
3. Flexibilidad de la estructura organizacional										●		
4. Comunicación y control										●		
5. Toma de decisiones y solución de problemas											●	
6. Evaluación de Gestión											●	
<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA:</u>												
7. Nivel de Tecnología (LAB.-Talleres)										●		
8. Diversificación de servicio										●		
<u>CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO:</u>												
9. Nivel Académico											●	
10. Experiencia pedagógica											●	
11. Estabilidad Laboral											●	
12. Motivación									●			
13. Nivel de remuneración										●		
14. Índices de desempeño											●	
15. Clima Organizacional										●		
<u>CAPACIDAD COMPETITIVA:</u>												
16. Calidad Educativa											●	
17. Satisfacción del alumno										●		
18. Satisfacción de PP. FF.									●			
<u>CAPACIDAD FINANCIERA:</u>												
19. Capacidad de endeudamiento								●				
20. Nivel de rentabilidad						●						
21. Liquidez de fondos						●						
22. Estabilidad de costos						●						

[illegible]

ENCUESTA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES

Institución Educativa: **GENERAL PRADO**

CUESTIONARIO N° 2

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Interna. Identificación de las **FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1).
Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

Indicadores	Calificación										
	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA			
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<u>CAPACIDAD DIRECTIVA:</u>						●					
1. Imagen Institucional						●					
2. Uso de planes estratégicos						●					
3. Flexibilidad de la estructura organizacional						●					
4. Comunicación y control				●							
5. Toma de decisiones y solución de problemas			●								
6. Evaluación de Gestión					●						
<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA:</u>											
7. Nivel de Tecnología (LAB.-Talleres)							●				
8. Diversificación de servicio						●					
<u>CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO:</u>											
9. Nivel Académico							●				
10. Experiencia pedagógica							●				
11. Estabilidad Laboral							●				
12. Motivación							●				
13. Nivel de remuneración					●						
14. Índices de desempeño						●					
15. Clima Organizacional						●					
<u>CAPACIDAD COMPETITIVA:</u>											
16. Calidad Educativa							●				
17. Satisfacción del alumno						●					
18. Satisfacción de PP. FF.						●					
<u>CAPACIDAD FINANCIERA:</u>											
19. Capacidad de endeudamiento						●					
20. Nivel de rentabilidad					●						
21. Liquidez de fondos					●						
22. Estabilidad de costos					●						

ENCUESTA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES

Institución Educativa: SAN PEDRO

CUESTIONARIO N° 1

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Externo, identificación de las **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**.

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: oportunidades (2 a 5), amenazas (-2 a -5) y normal (-1 a 1).
Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Oportunidad o Amenazas Alta e Importante.

Indicadores	AMENAZA				NORMAL			OPORTUNIDADES			
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<u>Económicos:</u>											
1. Ingreso de Recursos propios									●		
2. Donativo/Apoyo Económico de Otras Instituciones								●			
3. Gastos Administrativos										●	
<u>Políticas:</u>											
4. Normatividad Educativa							●				
5. Inversión en Educación									●		
6. Apoyo de la DREC										●	
<u>Sociales:</u>											
7. Demanda Educativa							●				
8. Deserción Escolar	●										
9. Desintegración familiar			●								
10. Crisis de Valores		●									
11. Apoyo de PP. FF.									●		
12. Medios de Comunicación							●				
13. Globalización Cultural							●				
14. Drogadicción		●									
15. Prostitución		●									
16. Pandillas	●										
<u>Tecnológicos:</u>											
17. Acceso a tecnologías										●	
18. Automatización en la I. E.											●
<u>Competitivos:</u>											
19. Nuevos competidores											
21. Innovación Educativa							●				
<u>Geográficos:</u>											
22. Ubicación de la Institución Educativa							●				
23. Sector Urbano medio/rural							●				

[illegible]

ENCUESTA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES

Institución Educativa: **SAN PEDRO**

CUESTIONARIO N° 1

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Externo, identificación de las **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**.

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: oportunidades (2 a 5), amenazas (-2 a -5) y normal (-1 a 1).
Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Oportunidad o Amenazas Alta e Importante.

Calificación Indicadores	AMENAZA				NORMAL			OPORTUNIDADES				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
<u>Económicos:</u>												
1. Ingreso de Recursos propios				●								
2. Donativo/Apoyo Económico de Otras Instituciones						●						
3. Gastos Administrativos							●					
<u>Políticas:</u>												
4. Normatividad Educativa					●							
5. Inversión en Educación	●											
6. Apoyo de la DREC				●								
<u>Sociales:</u>												
7. Demanda Educativa			●									
8. Deserción Escolar			●									
9. Desintegración familiar		●										
10. Crisis de Valores				●								
11. Apoyo de PP. FF.					●							
12. Medios de Comunicación				●								
13. Globalización Cultural					●							
14. Drogadicción		●										
15. Prostitución			●									
16. Pandillas	●											
<u>Tecnológicos:</u>												
17. Acceso a tecnologías											●	
18. Automatización en la I. E.				●								
<u>Competitivos:</u>												
19. Nuevos competidores							●					
21. Innovación Educativa							●					
<u>Geográficos:</u>												
22. Ubicación de la Institución Educativa			●									
23. Sector Urbano medio/rural					●							

Institución Educativa: SAN PEDRO
CUESTIONARIO N° 2

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

[illegible]

[illegible]

Institución Educativa: SAN PEDRO
CUESTIONARIO N° 2

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

[illegible]

Calificación		AMENAZA				NORMAL			OPORTUNIDADES			
Indicadores		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<u>Económicos:</u>												
1. Ingreso de Recursos propios											3	
2. Donativo/Apoyo Económico de Otras Instituciones											4	
3. Gastos Administrativos								1				
<u>Políticas:</u>												
4. Normatividad Educativa								1				
5. Inversión en Educación								1				
6. Apoyo de la DREC								1				
<u>Sociales:</u>												
7. Demanda Educativa								1				
8. Deserción Escolar					-2			1				
9. Desintegración familiar				-3				1				
10. Crisis de Valores				-3				1				
11. Apoyo de PP. FF.				-3				1				
12. Medios de Comunicación		-5		-3				1				
13. Globalización Cultural				-3				1				
14. Drogadicción				-3				1				
15. Prostitución				-3				1				
16. Pandillas				-3				1				
<u>Tecnológicos:</u>												
17. Acceso a tecnologías								1		2		
18. Automatización en la I. E.								1		2		
<u>Competitivos:</u>												
19. Nuevos competidores						-1		1				
21. Innovación Educativa								1			4	
<u>Geográficos:</u>												
22. Ubicación de la Institución Educativa								1				
23. Sector Urbano medio/rural								1				

ENCUESTA A LOS DIRECTORES Y DOCENTES

Institución Educativa: SAN PEDRO

CUESTIONARIO N° 2

Objetivo: Analizar e interpretar la Evaluación Institucional Interna. Identificación de las **FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1).
Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

Calificación Indicadores	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
<u>CAPACIDAD DIRECTIVA:</u>							●					
1. Imagen Institucional							●					
2. Uso de planes estratégicos							●					
3. Flexibilidad de la estructura organizacional							●					
4. Comunicación y control							●					
5. Toma de decisiones y solución de problemas							●					
6. Evaluación de Gestión							●					
<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA:</u>							●					
7. Nivel de Tecnología (LAB.-Talleres)							●					
8. Diversificación de servicio							●					
<u>CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO:</u>							●					
9. Nivel Académico							●					
10. Experiencia pedagógica							●					
11. Estabilidad Laboral							●					
12. Motivación							●					
13. Nivel de remuneración							●					
14. Índices de desempeño							●					
15. Clima Organizacional							●					
<u>CAPACIDAD COMPETITIVA:</u>							●					
16. Calidad Educativa							●					
17. Satisfacción del alumno							●					
18. Satisfacción de PP. FF.							●					
<u>CAPACIDAD FINANCIERA:</u>							●					
19. Capacidad de endeudamiento							●					
20. Nivel de rentabilidad							●					
21. Liquidez de fondos							●					
22. Estabilidad de costos							●					

Institución Educativa: SAN PEDRO
CUESTIONARIO N° 2

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

[illegible]

[illegible]

Institución Educativa: SAN PEDRO
CUESTIONARIO N° 2

Instrucciones: En la hoja adjunta se presenta una relación de indicadores expresados en niveles de: Fortalezas (2 a 5), Debilidades (-2 a -5) y normal (-1 a 1). Los rangos extremos 5 ó -5 se considera una Fortaleza o Debilidad Alta e Importante.

Indicadores	Calificación	DEBILIDAD				NORMAL			FORTALEZA			
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<u>CAPACIDAD DIRECTIVA:</u>								●				
1. Imagen Institucional								●				
2. Uso de planes estratégicos								●				
3. Flexibilidad de la estructura organizacional									●			
4. Comunicación y control									●			
5. Toma de decisiones y solución de problemas										●		
6. Evaluación de Gestión									●			
<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA:</u>												
7. Nivel de Tecnología (LAB.-Talleres)								●				
8. Diversificación de servicio								●				
<u>CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO:</u>												
9. Nivel Académico									●			
10. Experiencia pedagógica										●		
11. Estabilidad Laboral									●			
12. Motivación							●					
13. Nivel de remuneración					●							
14. Índices de desempeño								●				
15. Clima Organizacional								●				
<u>CAPACIDAD COMPETITIVA:</u>												
16. Calidad Educativa									●			
17. Satisfacción del alumno										●		
18. Satisfacción de PP. FF.										●		
<u>CAPACIDAD FINANCIERA:</u>												
19. Capacidad de endeudamiento							●					
20. Nivel de rentabilidad							●					
21. Liquidez de fondos								●				
22. Estabilidad de costos								●				